

Diplomarbeit

Die Rolle externer Know-how-TrägerInnen
für die Personalentwicklung von KMU

Harald Baumgartner

Juni 2013

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Personalentwicklung	3
2.1 Definition und Begriffsklärung	3
2.2 Betriebliche Weiterbildung	5
2.2.1Begriffsklärung	5
2.2.2Nutzen, Chancen und Bedeutung.....	7
3 Klein- und Mittelbetriebe (KMU)	17
3.1 Definition und Begriffsklärung	17
3.2 KMU und ihre Herausforderungen	21
3.3 KMU und ihre PE-Arbeit.....	29
4 Externe Know-how-TrägerInnen.....	37
4.1 VHS, WIFI, BFI	37
4.2 Qualifizierungsberatung	41
5 Kooperation von KMU und externen Know-how-TrägerInnen.....	49
5.1 Problemfelder in der Kooperation.....	49
5.2 Praxisbericht	54
5.2.1Fragebogen.....	55
5.2.2Befragte Unternehmen	57
5.2.3Ergebnisse der Befragung.....	58
5.3 Maßnahmen und Lösungsansätze	61
5.3.1Qualifizierungsberatung	61
5.3.2Weiterbildungstransparenz, neue Medien und Synergieeffekte	63
5.3.3Chancen für KMU.....	65
6 Zusammenfassung.....	69
Literaturverzeichnis	71

Selbstständigkeitserklärung.....	75
---	-----------

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozess der Personalentwicklung	3
Abbildung 2: Eingliederung der Personalentwicklung	4
Abbildung 3: TeilnehmerInnen-Ranking am Weiterbildungsmarkt 2005.....	11
Abbildung 4: TeilnehmerInnen-Ranking Weiterbildungsmarkt 2010/11	12
Abbildung 5: Betriebliche Weiterbildung nach dem Umfang unbesetzter Stellen	14
Abbildung 6: Gründe für fehlende PE in KMU.....	28
Abbildung 7: Wichtigste Know-how-AnbieterInnen der KMU	41
Abbildung 8: Klassisches Leistungsspektrum von Qualifizierungsberatung	42
Abbildung 9: AnbieterInnen von Qualifizierungsberatung	43
Abbildung 10: Suchergebnisse "Unternehmensberatung"	45
Abbildung 11: Suchergebnisse "Qualifizierungsberatung"	46
Abbildung 12: Hemmnisse für die betriebliche Weiterbildung 2010	50
Abbildung 13: MitarbeiterInnengruppen - von PE erfasst.....	51
Abbildung 14: Ausgewählte Informationsquellen nach Schulabschluss	53
Abbildung 15: Anforderungsprofil einer/eines Qualifizierungsberaterin/-bersaters.....	62
Abbildung 16: Ablauf der Qualifizierung von monkey+.....	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Instrumente der Personalentwicklung	7
Tabelle 2: Beteiligung in der betrieblichen Weiterbildung nach Qualifikationsebenen ..	15
Tabelle 3: Kriterien für die Definition von Unternehmen ihrer Größe nach	17
Tabelle 4: WKO Beschäftigungsstatistik in der Kammersystematik	20
Tabelle 5: Einschätzungen der künftigen Weiterbildungstendenzen	25
Tabelle 6: Beteiligung in der betr. Weiterbildung nach Unternehmensgröße.....	35

1 Einleitung

„Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitern abhängen als die guten Leute vom Unternehmen.“

Peter F. Drucker

Es herrscht ein Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften. *„Daher ist es für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wichtig, Qualifizierungsreserven durch Weiterbildung auszuschöpfen, wenn sie auf dem Markt konkurrenzfähig bleiben wollen.“*¹ Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Herausforderung, dass einerseits qualifizierte MitarbeiterInnen ein Muss für jedes Unternehmen darstellen, andererseits die Maßnahmen, die KMU für die Qualifizierung ihrer MitarbeiterInnen setzen, nicht unbedingt dafür geeignet sind.

In den wenigsten KMU gibt es eigene ProfessionalistInnen für die Personalentwicklung (PE) und somit für die betriebliche Weiterbildung. Deshalb werden externe Know-how-TrägerInnen für diese Thematik herangezogen. Diese externen BeraterInnen orientieren sich sehr oft aber nur an der Nachfrage der Unternehmen und leisten wenig prozessorientierte Unterstützungen.

Welche Gründe gibt es für eine schlecht strukturierte PE in KMU und zu schwach ausgeprägte betriebliche Weiterbildung? Welche Rolle spielen Bildungseinrichtungen und QualifizierungsberaterInnen in der Kooperation mit KMU? Welche Problemfelder entstehen in dieser Kooperation und welche Lösungsansätze bieten sich an?

Kapitel 2 skizziert die Einbettung der Personalentwicklung in das Unternehmen und die damit eng verbundene, oft gleichgesetzte, betriebliche Weiterbildung. Zunächst wird die Seite der MitarbeiterInnen und an betrieblicher Weiterbildung teilnehmenden Personen beleuchtet, dann die Sicht der Unternehmen und ihre Investitionen in betriebliche Weiterbildung. Dabei wird meist die Literatur aus Deutschland verwendet, diverse Untersuchungen bzw. aktuelle Zahlen aus Österreich untermauern diese Ergebnisse.

Die Klein- und Mittelbetriebe mit ihren Herausforderungen und ihrer PE-Arbeit werden in Kapitel 3 erläutert. Nachdem die quantitativen und qualitativen Merkmale für KMU angeführt werden, zeigen Pichler u.a. Thesen auf, warum sich KMU noch immer in der

¹ Döring, O. (2012), S. 1 [online]

Gesamtwirtschaft behaupten und wo ihre Vorteile liegen. Aufgezeigt werden aber auch die Nachteile von KMU und ihre Probleme in der PE. Konkret zeigt Kapitel 3.3 die PE-Arbeit. Hier werden nach Weil u.a. verschiedene Typen von KMU angeführt, die nach ihrer Art, betriebliche Weiterbildung zu gestalten, eingeteilt sind.

Die externen Know-how-TrägerInnen werden in Kapitel 4 dargestellt. Neben den in Österreich bekannten und marktführenden Bildungseinrichtungen wird vor allem auf die Qualifizierungsberatung und ihre Aufgabe Bezug genommen. Auch andere KooperationspartnerInnen sind für KMU und ihre Entscheidungen wichtig, spielen aber in der tatsächlichen Umsetzung einer gut funktionierenden PE-Arbeit eine untergeordnete Rolle.

Bei der Kooperation von KMU und externen Know-how-TrägerInnen entstehen Problemfelder. Diese zeigt Kapitel 5.1 auf. Hier gibt es Probleme in der Kooperation, vor allem aber auch beim Zugang zum Thema. Erwartungshaltungen und Nutzen-Kosten-Relationen führen dazu, dass das Miteinander von KMU und BeraterInnen am Markt nicht effizient genug funktioniert. Ein Praxisbericht aus der Region des Autors soll die Problemfelder in der Kooperation bzw. die Herausforderungen von KMU in Bezug auf ihre PE-Arbeit bestätigen und exemplarisch widerspiegeln. Kapitel 5.3 zeigt Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen. Diese betreffen die Qualifizierungsberatung einerseits – d.h. die Angebotsseite – und die KMU andererseits. Verschiedene Lösungsansätze in der Kooperation werden in Kapitel 5.3.2 gezeigt.

Die Zusammenfassung greift die zu Beginn gestellten Fragen noch einmal auf und zeigt, dass die in der Literatur angeführten Probleme und Herausforderungen in der Praxis ebenso stattfinden und wo Lösungsansätze möglich bzw. effizient sind.

2 Personalentwicklung

Im folgenden Kapitel wird der Begriff der Personalentwicklung – im Folgenden PE genannt – definiert, genauer erläutert und zu anderen Begriffen abgegrenzt.

2.1 Definition und Begriffsklärung

Das einmalige Erwerben eines Know-how-Bündels ist nicht mehr ausreichend, um am Arbeitsmarkt bzw. ein ganzes Arbeitsleben bestehen zu können. Die Aufgabengebiete und Anforderungen an das Personal werden zunehmend stärker verändert. Die PE befasst sich verstärkt mit dieser Herausforderung und deckt dabei alle Maßnahmen ab, *„die dazu dienen, die strategischen und operativen Anforderungen des Unternehmens und die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motivationen und tatsächlichen Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in möglichst große Übereinstimmung zu bringen – und zwar mittel- bis langfristig.“*² Der Fokus liegt auf den operativen und strategischen Anforderungen des Unternehmens. Diese Anforderungen, etwa die Erschließung neuer Märkte oder Veränderungen der eigenen Positionierung auf dem Markt werden mit Hilfe der Technik, durch Veränderungen vorhandener Prozesse oder durch ein verändertes Verhalten der MitarbeiterInnen erfüllt.

Dadurch entsteht ein Prozess der Personalentwicklung:

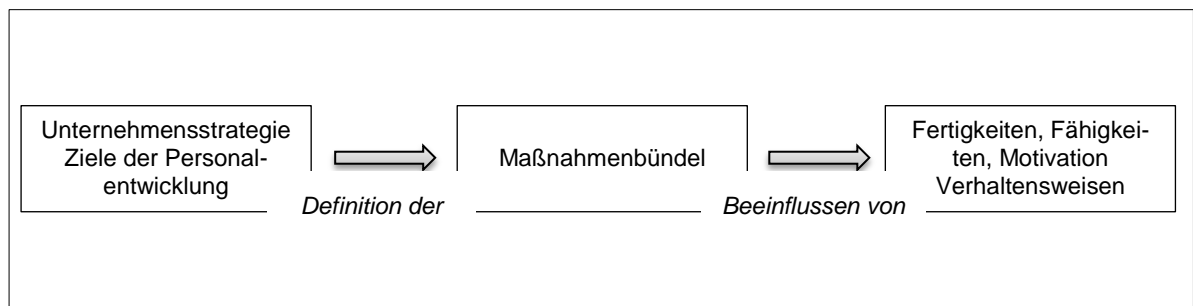


Abbildung 1: Prozess der Personalentwicklung³

Das Zentrum der PE bildet das Maßnahmenbündel. Unternehmen sehen zwar oft ein Synonym für PE und Training, stellen aber langfristig fest, dass einzelne Trainingsmaßnahmen nicht zu den gewünschten Zielen führen. Systematisches Know-how, Op-

² Wickel-Kirsch, S./Janusch, M./Knorr, E. (2008), S. 81.

³ vgl. Wickel-Kirsch, S./Janusch, M./Knorr, E. (2008), S. 81.

timierung von gezielten Prozessen und bestmögliche Unterstützung durch Technik sind sinnvolle Komponenten, die der gegenwärtigen Anforderung gerecht werden.⁴

Folgende Abbildung soll zeigen, wie Wickel-Kirsch u.a. die Eingliederung der PE sehen:

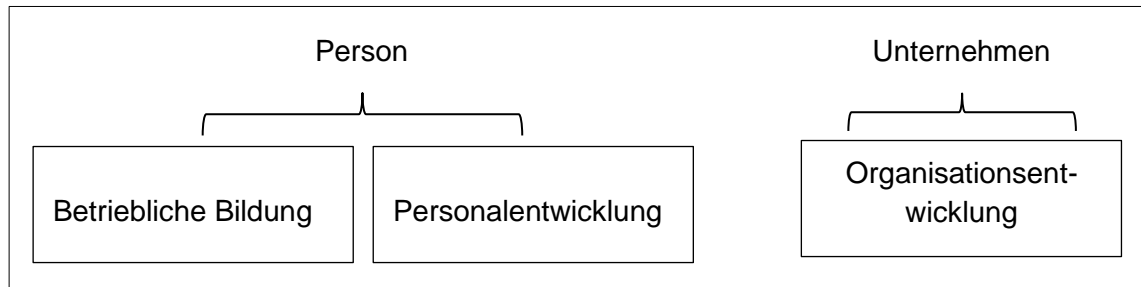


Abbildung 2: Eingliederung der Personalentwicklung

Die Begriffe lassen sich in der Praxis nicht trennen. Grundsätzlich bezieht sich die betriebliche Bildung eher auf den Menschen, die Organisationsentwicklung auf das Unternehmen. Die PE steht dazwischen, orientiert sich jedoch stärker am Individuum.⁵

Thommen/Achleitner sehen nicht so sehr den Wandel der Anforderungen als eher eine statische Definition der Aufgabe der PE:

„Die Personalentwicklung hat die Aufgabe, die Fähigkeiten der Mitarbeiter in der Weise zu fördern, dass sie ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben bewältigen können und ihre Qualifikation den gestellten Anforderungen entspricht.“⁶ Nach dieser allgemeinen Definition wird die PE in zwei Bereiche unterteilt:

- Laufbahn- und Karriereplanung und
- Personalaus- und Weiterbildung.⁷

Bei der Laufbahnplanung ergibt sich eine bestimmte Reihenfolge von Stellen, der die betreffenden MitarbeiterInnen folgen. Vier Faktoren sind dabei für den Ablauf dieser Stellen entscheidend: die für den Stellenplan notwendigen MitarbeiterInnen, das Leis-

⁴ vgl. Wickel-Kirsch, S./Janusch, M./Knorr, E. (2008), S. 82.

⁵ vgl. Wickel-Kirsch, S./Janusch, M./Knorr, E. (2008), S. 82.

⁶ Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (2009), S. 827.

⁷ vgl. Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (2009), S. 827.

tungspotenzial jeder/jedes Mitarbeiterin/Mitarbeiters hinsichtlich ihrer/seiner Fähigkeiten, persönliche Interessen und Wünsche sowie Familien und Freunde der MitarbeiterInnen als erweitertes soziales Umfeld. Für die Beförderung ist einerseits die persönliche Beitragsleistung, andererseits die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit ausschlaggebend. Daneben erfolgt eine Personalbeurteilung, die in die Beurteilung von unterstellten MitarbeiterInnen, die KollegInnenbeurteilung und in Selbstbeurteilung unterteilt wird. Um die sogenannte 360°-Beurteilung zu komplettieren, wird die Beurteilung durch die/den direkte/n Vorgesetzten erweitert. Neben diesen vier Beurteilungsgruppen (direkt vorgesetzt, unterstellt, kollegial, selbst) wird die Beurteilung einer/eines nächsthöheren Vorgesetzten oder durch außenstehende BeobachterInnen durchgeführt. So erfolgen Beförderungen aufgrund persönlicher Leistung und deren Beurteilung.⁸

2.2 Betriebliche Weiterbildung

Im folgenden Kapitel wird auf die betriebliche Weiterbildung Bezug genommen, jedoch schon im Hinblick auf KMU Schwerpunkte gesetzt. Des Weiteren wird auf Untersuchungen und Projekte hingewiesen, die einerseits auf Bundesländerebene Österreichs, andererseits auch in Deutschland durchgeführt werden.

Als Teil der PE und für 90% der Klein- und Mittelbetriebe (KMU) hauptsächlich als zentrale Aufgabe der PE gesehen, ist die Weiterbildung Hauptbestandteil in der Aktivität mit MitarbeiterInnen.⁹

2.2.1 Begriffsklärung

Definiert wird die betriebliche Aus- und Weiterbildung folgendermaßen: „*Unter der betrieblichen Aus- und Weiterbildung sind alle zielgerichteten, bewussten und planmäßigen personalpolitischen Maßnahmen und Tätigkeiten zu verstehen, die auf eine Vermehrung bzw. Veränderung der Kenntnisse, der Fähigkeiten sowie der Verhaltensweisen der Belegschaftsmitglieder gerichtet sind.*“¹⁰

Frei/Türtscher sehen in den Begriffen Fortbildung, Weiterbildung und Ausbildung Synonyme und definieren sie als Prozesse, die für Erwachsene organisiert sind und diese in deren beruflicher Qualifikation und ihren sozialen sowie methodischen Kompetenzen

⁸ vgl. Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (2009), S. 828-830.

⁹ vgl. Kailer, N./Steinringer, J. (2000), S. 15.

¹⁰ Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (2009), S. 830.

fördern. Vorhandene Kompetenzen und Qualifikationen können einmalig vermittelt oder mehrfach wiederholt, ergänzt, gesteigert oder verändert werden.¹¹

Die Fort-, Weiter- und Ausbildungsmethoden werden nach folgenden Kriterien charakterisiert:

1. TrägerInnen der Ausbildung: MitarbeiterInnen werden entweder betriebsintern oder betriebsextern weitergebildet. Die AusbilderInnen oder TrainerInnen sind daher im Unternehmen selbst oder von Weiterbildungsorganisationen bereitgestellt.
2. Der Ort der Weiterbildung ist ebenso entweder im oder außerhalb des Unternehmens. Findet die Weiterbildung am Arbeitsplatz statt, handelt es sich um das On-the-job training, ansonsten um das Off-the-job training außerhalb des Arbeitsplatzes. Prinzipiell finden Weiterbildungen der Führungskräfte außerhalb des Unternehmens statt.
3. Der Inhalt der Weiterbildung unterteilt sich in allgemeine und aufgabenorientierte Schwerpunkte.
4. Zielpersonen sind grundsätzlich alle MitarbeiterInnen eines Unternehmens, in seltenen Fällen sogar externe Gruppen wie KundInnen oder LieferantInnen.

Folgende Tabelle soll die Instrumente der PE und ihre Maßnahmen im Gesamtüberblick darstellen. Die drei letztgenannten sind für die weiterführende Auseinandersetzung mit Weiterbildung nicht relevant:

Konzept	Maßnahmen
Into-the-Job	Vorbereitung auf die Übernahme einer neuen Aufgabe oder Position
On-the-Job	Neue Arbeitsstrukturierung, unmittelbar am Arbeitsplatz umgesetzt
Near-the-Job	Maßnahmen, die in enger räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Nähe zur Arbeit stehen

¹¹ vgl. Frei, V./Türtscher, J. (1998), S. 180.

Off-the-Job	Maßnahmen, die in räumlicher, oft auch in zeitlicher und inhaltlicher Distanz zur Arbeit durchgeführt werden.
Along-the-Job	Festlegung des zeitlichen, örtlichen und aufgabenbezogenen Einsatzes, wobei sich der Planungshorizont meist auf zwei bis fünf Jahre erstreckt
Out-of-the-Job	Maßnahmen, die den Übergang in den Ruhestand vorbereiten sollen
Parallel-to-the-Job	Maßnahmen, die die MitarbeiterInnen bei der Erfüllung der Aufgaben in Form qualifizierter Beratung unterstützen und motivieren

Tabelle 1: Instrumente der Personalentwicklung¹²

Zunehmend wichtiger werden Formen des E-Learnings wie das CBT – Computer-based Training –, bei dem die Inhalte auf elektronischen Speichermedien programmiert sind und so für die User eine zeitnahe Ergebniskontrolle ermöglicht. Beim WBT – dem Web-based Training – wird zusätzlich das Internet als Plattform herangezogen. Die Vorteile des E-Learnings sind Unabhängigkeit von Zeit und Ort der User und Kostenersparnis durch beliebige Vervielfältigung. Als Nachteil wird die Grenze der Komplexität genannt, wobei dieses Problem zunehmend geringer wird.¹³

2.2.2 Nutzen, Chancen und Bedeutung

Folgender Abschnitt befasst sich mit Umfragen und Untersuchungen. Hier liegt das Hauptaugenmerk vorwiegend auf den Ergebnissen und weniger auf den Problemen der Messung. Nicht monetäre bzw. monetäre, direkte, indirekte, private bzw. soziale Kosten und die subjektiven bzw. objektiven Nutzeneinschätzungen werden nicht genauer ausgeführt, sondern nur peripher erwähnt.

¹² Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (2009), S. 831.

¹³ vgl. Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (2009), S. 832.

In Deutschland wurde 2008 auf der Homepage des Bundesministeriums für Bildung und Forschung das Ziel formuliert, bis 2015 die allgemeine und berufliche Weiterbildung auf 50 Prozent zu erhöhen.¹⁴ Dieses Ziel scheint schwer bzw. nicht erreichbar zu sein. Beleuchtet werden daher die Gründe für Weiterbildung und der persönliche Nutzen für MitarbeiterInnen sowie die Ziele von Weiterbildung.

Die Messung für den Nutzen der Weiterbildung kann auf zwei Ebenen stattfinden: auf objektiver und subjektiver. Die objektive Ebene sieht den Nutzen im Einkommen, in der beruflichen Position und in der Sicherheit des Arbeitsplatzes jeder/jedes Einzelnen. Subjektiver Nutzen ist nicht so klar zu definieren und zielt auf Selbstauskünfte der Befragten ab. Beide haben jeweils die Kontrollgruppe der „Sich nicht Weiterbildenden“. Sinnvoll ist diese Messung deswegen, weil sie Kosten und Nutzen der Weiterbildung gegenüberstellt. Eine Analyse des Bundesinstitutes für Berufsbildung (BIBB) ergibt folgende Komponenten für den erwarteten Nutzen einer Weiterbildung:

- Die Erfolgserwartung, die dazu führt, dass die Inhalte, die vermittelt werden, im eigenen Berufsleben angewendet werden können.
- Die Attraktivität von Zielen, die durch Weiterbildung erreicht werden können.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Ziele tatsächlich durch Weiterbildung erreicht werden.

Zusammengefasst zeigt die Analyse des BIBB, die 1600 Interviews mit Erwerbstätigen erfasst, dass Lernfreude und berufliche Kontakte, eine erhöhte Beschäftigungsfähigkeit und die geforderte Anpassung an veränderte Anforderungen am attraktivsten für Weiterbildungen sind. An der Erreichung dieser Ziele zweifeln aber viele. Dafür halten sie offenbar die Weiterbildung nicht als geeignetes Mittel. Ist eine Weiterbildung jedoch absolviert, wird einer länger andauernden Weiterbildung (mind. 800 Std.) mehr Wert beigemessen als einer kürzeren (16 Std.). Das Vertrauen in die (neu erworbenen) eigenen Fähigkeiten und die Erfolgserwartung steigen.¹⁵

Andere Analysen zeigen, dass die Weiterbildungsbereitschaft von Erwerbstätigen – in Folge MitarbeiterInnen eines Unternehmens – stark vom subjektiv erwarteten Nutzen abhängt. Dieser wiederum steht in Zusammenhang mit den zeitlichen und finanziellen Einschränkungen ohne die Weiterbildung. Speziell ältere Personen sind nicht für Weiterbildungen zu motivieren, da ihr persönlicher Nutzen unwesentlich erhöht wird. Dieses Problem des geringen Nutzenzuwachses können auch keine monetären Förderprogramme oder die Flexibilisierung von Arbeitszeiten lösen.¹⁶

¹⁴ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2007) [online]

¹⁵ vgl. Walter, M./Müller, N. (2012), S. 10-15.

¹⁶ vgl. Walter, M./Müller, N. (2012), S. 10-15.

Ein weiterer Ansatz die MitarbeiterInnen zur Weiterbildung zu bewegen – dies allerdings auf bildungspolitischer Ebene und nicht aus Sicht des Unternehmens – ist die 2008 in Deutschland eingeführte Bildungsprämie.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert mit dem Programm die berufliche Weiterbildung jeder/jedes Einzelnen. Voraussetzung ist allerdings, dass die Weiterbildungsmaßnahme nicht im Betrieb stattfindet. Eine Untersuchung über die Mobilisierung und somit der Effizienz eines solchen Anreizes zeigt, dass bei etwa zwei Drittel der Befragten (EmpfängerInnen der Prämie) die Prämie zur zusätzlichen Weiterbildungsaktivität angeregt hat und 77 Prozent sind überhaupt dadurch mobilisiert worden, sich mit dem Thema der individuellen Weiterbildung auseinanderzusetzen.¹⁷ Da der Schwerpunkt dieser Arbeit nicht auf der Bereitschaft der MitarbeiterInnen zur Weiterbildung liegt, sondern auf der der Unternehmen, soll hier auch nicht genauer erläutert werden, wie die Verteilung der Mobilisierung hinsichtlich des Geschlechts und des Bildungsniveaus aussieht. Die Erwähnung solcher Untersuchungen und Projekte soll vielmehr für das Thema sensibilisieren und auf die Notwendigkeit der Weiterbildung im Hinblick auf den demografischen Wandel aufmerksam machen.

Eine Studie des ibw – Institut für Bildungsforschung und Wirtschaft – hat ebenfalls den Fokus auf die Analyse von Nutzeneffekten für MitarbeiterInnen (in Österreich) gelegt. Die dabei Befragten sind BesucherInnen von Kursen des Wirtschaftsförderungsinstituts (WIFI). Die Studie zeigt, dass grundsätzlich vier unterschiedliche Motivationslagen für Weiterbildung genannt werden:¹⁸

- **Intrinsische Motivation:**
Diese meint vor allem das Interesse am Inhalt bzw. dem Thema und die allgemeine Freude am Lernen.
- **Aufstiegs motive:**
Höheres Gehalt, Beförderung und Tätigkeiten auf höherem Niveau sind einige genannte Ziele, die mit einer Weiterbildung erreicht werden können.
- **Qualifikationsanpassungsmotive:**
Dabei handelt es sich um Arbeitsplatzsicherung, Anpassung an neue Tätigkeiten etc.
- **Spezielle Bedarfslagen:**
Ist das Ziel ein zweites berufliches Standbein oder der Weg in die Selbstständigkeit, sieht eine kleine Gruppe der Befragten hier die Notwendigkeit von Fortbildungen.

¹⁷ vgl. Görtlitz, K./Tamm, M. (2012), S. 27-30.

¹⁸ vgl. Schmid, K. (2008), S. 1, [online]

Die Studie ergibt weiters, dass sich die Motivationslagen kaum unter den Geschlechtern unterscheiden. Neben den Motiven für Weiterbildung wurde auch die Nützlichkeit der vermittelten Kenntnisse im beruflichen Kontext untersucht. Annähernd der Hälfte der Befragten sind die vermittelten Kenntnisse im beruflichen Alltag sehr nützlich, teilweise nützlich sind sie für ca. 40%. Gar nicht anzuwenden sind die erworbenen Kenntnisse für 15%. Diese Zahl besteht aber auch zum Großteil von jenen, die Kurse aus privaten Gründen besucht haben. Annähernd 20% sehen den Kurs als Hilfsmittel für ein höheres Einkommen, wobei generell der Nutzen in der Absicherung der Beschäftigung, interessanteren beruflichen Tätigkeiten und einer besseren Karriere liegt. Ein Drittel der Befragten sieht keine direkte Auswirkung auf den beruflichen Alltag bzw. Werdegang.

Nicht klar ist, ob die absolvierte Weiterbildung zu einem Unternehmenswechsel geführt hat. Einerseits wurden durch die Weiterbildung die erhofften Nutzen erzielt, rund 20% haben aber auch die/den ArbeitgeberIn gewechselt. Dies mag daher kommen, dass die Absicherung des Arbeitsplatzes und interessantere berufliche Tätigkeiten divergente Ziele sind.

Dass das Einkommen durch den Kurs erhöht wurde, zeigt das Wintersemester 2006/07: Im Durchschnitt haben 11% ein höheres Einkommen als vor dem Kursbesuch. Es gilt jedoch zu bedenken, dass der Autor der Studie diese Gruppe der Befragten als überdurchschnittlich fleißig, ehrgeizig und motiviert hält, weshalb die Einkommenssteigerung nicht ausschließlich auf den Besuch eines WIFI-Kurses zurückzuführen ist.

Finanzierungsaspekte sind ebenfalls Teil der Befragung. Für WIFI-Kurse ist eine gemischte Ressourcenaufbringung charakteristisch. Unternehmen finanzieren direkt (36%) oder zum Teil (9%) und stellen die KursteilnehmerIn in der Arbeitszeit frei (20%). Die MitarbeiterInnen hingegen zahlen deren Anteil und verzichten demnach auch auf ihre Freizeit.¹⁹

Wie bereits weiter oben für Deutschland erwähnt, gibt es auch in Österreich öffentliche Förderungen. 43% der KursteilnehmerInnen erhielten öffentliche Zuschüsse. Ca. 60% werden von den tatsächlichen Kurskosten übernommen, wobei Zuschüsse auch von Bundesland zu Bundesland verschieden sind. Generell ist hierbei zu beachten, dass „geförderte“ Personen zu länger dauernden bzw. zu teureren Kursen neigen. Dies ist auch der Fall, wenn das Unternehmen die Finanzierung zur Gänze übernimmt. Ob das Unternehmen Kurse finanziert und dafür Arbeitszeit zur Verfügung stellt, ist davon abhängig, ob zuvor über Weiterbildungsmaßnahmen gesprochen wurde. Dadurch versprechen sich auch die Unternehmen Nutzensteigerungen, weshalb sich eine Win-Win-

¹⁹ vgl. Schmid, K. (2008), S. 3, [online]

Situation ergibt. MitarbeiterInnen erbringen Produktivitätssteigerungen und verstärktes Innovationspotenzial, nachdem sie Kurse absolviert haben.²⁰

Nachdem in Österreich das WIFI einer der größten BildungsanbieterInnen ist und hier genannte Zahlen als repräsentativ gesehen werden können, wird an dieser Stelle ein TeilnehmerInnen-Ranking der Geschäftsfelder am Weiterbildungsmarkt angeführt:

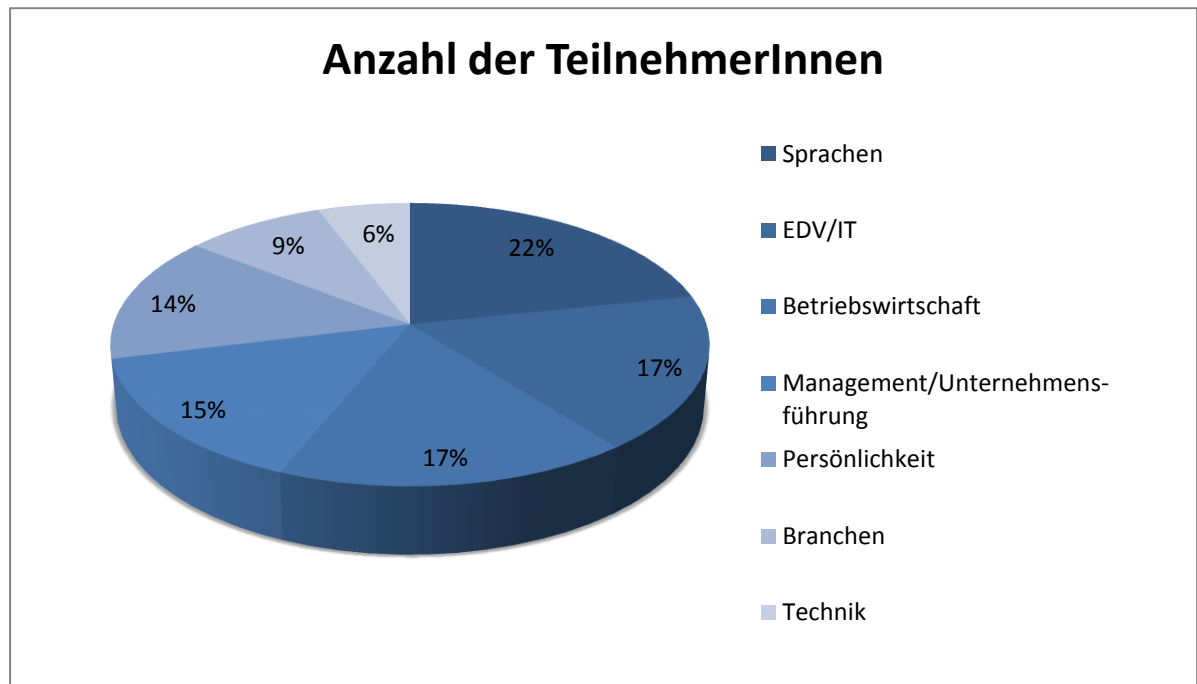


Abbildung 3: TeilnehmerInnen-Ranking am Weiterbildungsmarkt 2005²¹

Von insgesamt 1,171.000 TeilnehmerInnen im Jahr 2005 sind 254.000 im Geschäftsfeld Sprachen und bilden damit die Besuchsspitze. EDV/IT hatten 207.000 TeilnehmerInnen mit 17,68%. Betriebswirtschaft besuchten 197.000, Management bzw. Unternehmensführung 175.000. Am schwächsten besucht waren Weiterbildungen im Bereich Technik mit 67.000 TeilnehmerInnen (5,72%).

²⁰ vgl. Schmid, K. (2008), S. 4, [online]

²¹ vgl. Pressemitteilung WIFI vom 12.07.2007, [online]

In der WIFI-Bildungsstatistik 2010/11 lässt sich folgendes Ranking festhalten:

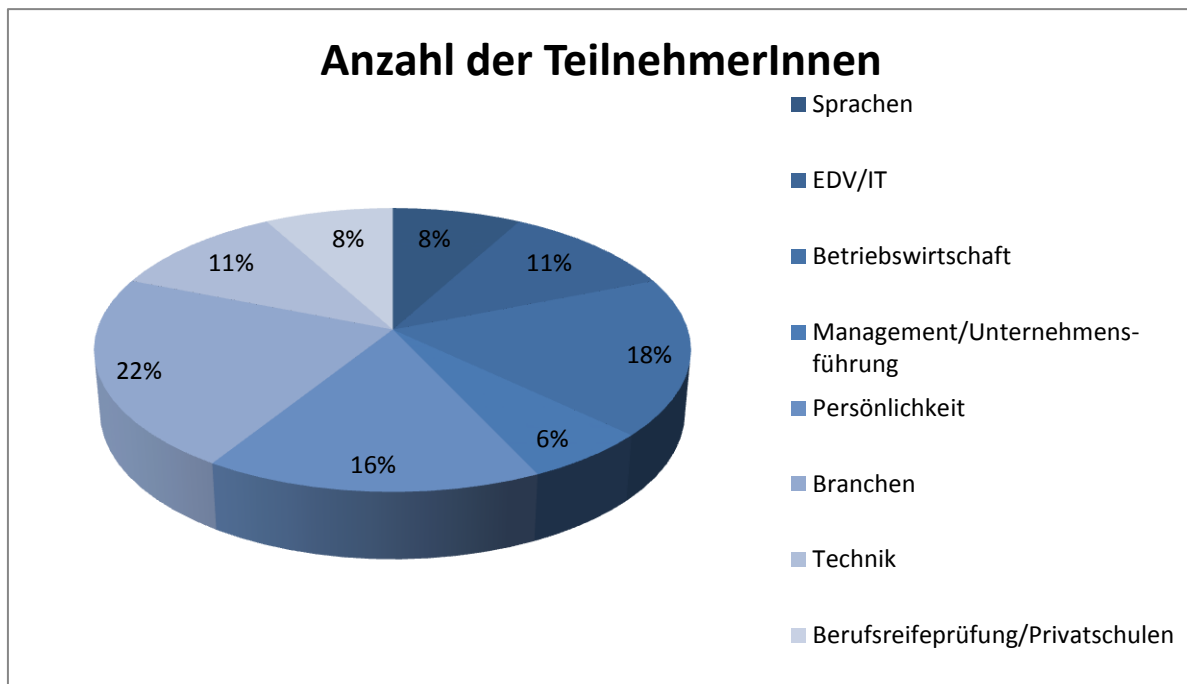


Abbildung 4: TeilnehmerInnen-Ranking Weiterbildungsmarkt 2010/11²²

Einerseits nennt die aktuellere Pressemitteilung einen Wert von 353.499 KursteilnehmerInnen österreichweit, – der Wert 2005 lag noch bei 1.171.000 – andererseits lässt sich doch in manchen Bereichen prozentuell gesehen ein Zuwachs erkennen.

Der Bereich Branchen ist nun das stärkste Geschäftsfeld. Aktuellste Daten von 2012 zeigen dasselbe Bild, die Prozentsätze variieren geringfügig.²³ 76.668 TeilnehmerInnen nahmen an Kursen für Tourismus, Handel und Gewerbe teil. Führend sind noch immer die Vorbereitungskurse für die Meisterprüfung. Betriebswirtschaft mit 18% und 61.585 TeilnehmerInnen ist mit den Kursen WIFI-BuchhalterIn und WIFI-BilanzbuchhalterIn an zweiter Stelle. Akademische Lehrgänge mit Bezug zur internationalen Wirtschaft sind ansteigend. Nach wie vor im Trend liegen Rhetorik- und Wellness-TrainerIn-Kurse, neu dazu kommt die Ausbildung zur/zum Yoga-LehrerIn. Technik und EDV liegen beinahe gleichauf. Dies ist im Vergleich zu 2005 erstaunlich, da hier die Technik noch um 6%

²² vgl. Pressemitteilung WIFI vom 23.12.2011, [online]

²³ vgl. WIFI-Bildungsstatistik 2011/12, [online]

lag. Das Geschäftsfeld zur Berufsreifeprüfung wird im Bericht 2007 nicht erwähnt, gegenwärtig wird aber hier der große Zuwachs verzeichnet.²⁴

Nachdem die Seite und Motivation der MitarbeiterInnen aufgezeigt wurde, folgt ein kurzer Überblick über Faktoren, die betriebliche Weiterbildung begünstigen. Betriebe erhöhen die Investition in Weiterbildungen, wenn

- Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften und der Besetzung von Arbeitsstellen auftauchen,
- Instrumente vorhanden sind, die den eigenen betrieblichen Qualifizierungsbedarf des Unternehmens bestimmen,
- genügend finanzielle, infrastrukturelle und personelle Ressourcen in einem Unternehmen vorhanden sind,
- sich Unternehmen auf andere betriebliche Handlungsfelder wie Qualifizierungsmaßnahmen, Vermittlung von unternehmensspezifischen Handlungsfeldern und die eigene Ausbildung von Jugendlichen konzentrieren und
- sie über geeignetes Humankapital verfügen, bei dem sich Investitionen in Weiterbildung lohnen.²⁵

Die Autoren Gerhards/Mohr/Troltsch untersuchen nach diesen Punkten, ob ein Fachkräftemangel die Weiterbildungsbeteiligung von Betrieben erhöht und definieren zunächst den Begriff der betrieblichen Weiterbildung wie folgt:

Es ist die Förderung zur Teilnahme von MitarbeiterInnen an Kursen, die entweder innerbetrieblich oder außerbetrieblich stattfinden sowie ähnliche Arten wie Infoveranstaltungen und Qualitätszirkel. Selbstgesteuertes Lernen wird durch spezielle Programme ebenso gefördert. Dies geschieht unter der Voraussetzung, dass alle teilnehmenden MitarbeiterInnen für die Weiterbildungsmaßnahme freigestellt werden und den Aufwand zum Teil oder vollständig erstattet bekommen.

Die Untersuchung zeigt, dass Betriebe mit großen Besetzungsproblemen eine niedrigere Beteiligung an Weiterbildung (55,1%) haben als Betriebe mit geringen Problemen (69,9%).²⁶

²⁴ vgl. Pressemitteilung WIFI vom 23.12.2011, [online]

²⁵ vgl. Gerhards, Ch./Mohr, S./Troltsch, K. (2012), S. 20.

²⁶ vgl. Gerhards, Ch./Mohr, S./Troltsch, K. (2012), S. 20.

Folgende Abbildung soll dies verdeutlichen:²⁷

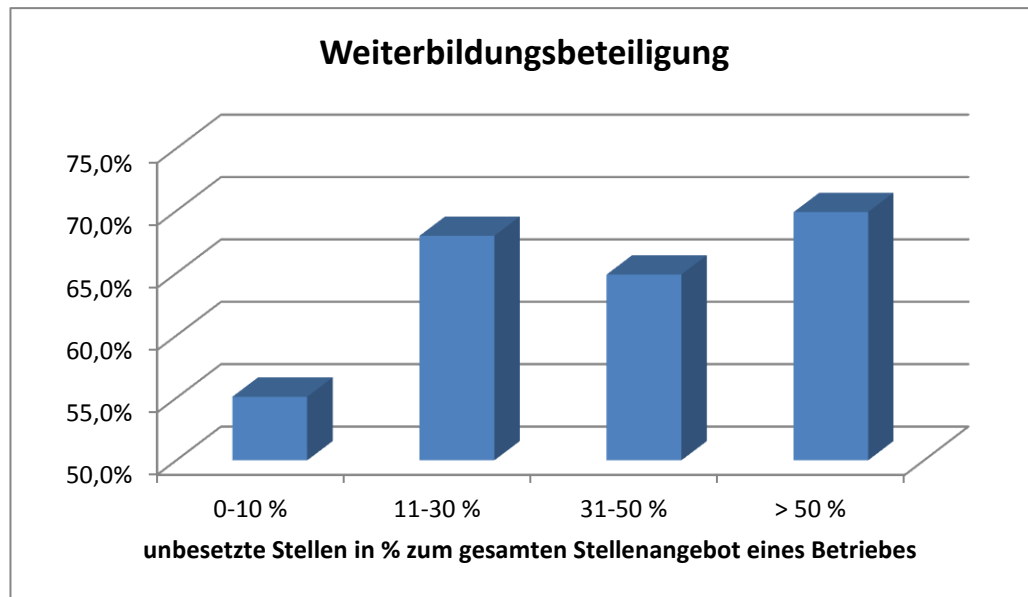


Abbildung 5: Betriebliche Weiterbildung nach dem Umfang unbesetzter Stellen

Probleme, die Stellen zu besetzen, scheinen also kein Impuls für Weiterbildung zu sein. Vielmehr ist es umgekehrt: Unternehmen mit höheren Weiterbildungsbeteiligungen sind erfolgreicher beim Rekrutieren neuer Arbeitskräfte.

Wenn Fort- bzw. Weiterbildung zustande kommt und auftritt, liegen intensive, aber kurze Weiterbildungsangebote im Trend. Der bereits oben genannte Bericht zeigt, dass auch interne Schulungsaktivitäten an Wert gewinnen. Das WIFI verzeichnet einen Zuwachs von 15% bei Firmen-Intern-Trainings (FIT) bzw. WIFI-Unternehmensentwicklungen zum Jahr 2009/10.²⁸

Die Auseinandersetzung mit einem beträchtlichen Beteiligungsgefälle ist an dieser Stelle bereits notwendig, zeigt sich aber noch einmal in der PE-Arbeit der Klein- und Mittelbetriebe. Vorerst wird die Qualifizierungsebene als eine Dimension des Beteiligungsgefälles herangezogen, im Zusammenhang mit den Klein- und Mittelbetrieben die Betriebsgröße als eine weitere.

²⁷ vgl. Gerhards, Ch./Mohr, S./Troltsch, K. (2012), S. 21.

²⁸ vgl. Pressemitteilung WIFI vom 23.12.2011, [online]

Die Qualifikationsebene bzw. die betriebliche Position können anhand verschiedener Merkmale definiert werden: erforderliche Ausbildung für den Arbeitsplatz, die betriebliche Position, Höhe des Arbeitsverdienstes, Schulabschluss oder berufliche Ausbildung. Unerheblich nach welchem Merkmal die Qualifizierungsebene bestimmt wird, sie zeigt immer dasselbe Bild: Je höher die Qualifikation, desto höher ist die Teilnahmequote an betrieblichen Bildungsmaßnahmen. Die Datenerhebung betrifft zwar Deutschland, Österreich, ist aber im europäischen Vergleich ähnlich einzustufen. Folgende Tabelle soll dies verdeutlichen.²⁹

Frage im Anschluss an die Frage nach der ausgeübten beruflichen Tätigkeit: „Erfordert diese Tätigkeit in der Regel eine abgeschlossene Berufsausbildung?“		
	Teilnahmequote in %	Basis gew.
Ja, einen beruflichen Ausbildungsabschluss	41	2.583
Ja, einen Hochschulabschluss (Fachhochschule oder Universität)	61	587
Nein	18	847
Weiß nicht/keine Angabe	0	4
gesamt	39	4.041

Tabelle 2: Beteiligung in der betrieblichen Weiterbildung nach Qualifikationsebenen³⁰

²⁹ vgl. Rosenblatt, von B. (2012), S. 21f.

³⁰ Die Daten für diese Erhebung liefert der „Adult Education Survey“ (AES) aus dem Jahr 2010.

Weitere statistische Auswertungen ergeben zusammengefasst folgendes Bild:³¹

- Unternehmen, die in Weiterbildung investieren, konzentrieren sich dabei auf die Personengruppe, die als zentrale LeistungsträgerInnen zu sehen sind. Sie gelten als Kerngruppe der MitarbeiterInnen, die den Geschäftserfolg erheblich beeinflussen.
- Diese MitarbeiterInnen, individuell betrachtet, entscheiden sich für lebenslanges Lernen. Die Einstellung spiegelt sich in allen Untersuchungen zu Weiterbildung wider. Je höher die Schul- und Berufsausbildung, desto höher die Weiterbildungsbereitschaft. Weiterbildungshemmnisse treten bei bildungsbenachteiligten und minder qualifizierten Personen auf.
- Auf der Ebene des Arbeitsplatzes ist festzustellen, dass ständige Weiterbildung und Offenheit für Neues zunehmen, je anspruchsvoller die berufliche Tätigkeit im kognitiven Bereich ist.

Betriebliche Weiterbildung ist selten eine individuelle Entscheidung. 51% der Befragten, die an Weiterbildung teilnehmen, tun dies aufgrund einer betrieblichen Anordnung, weitere 21% deshalb, weil die/der Vorgesetzte es vorschlägt.³²

³¹ vgl. Rosenblatt, von B. (2012), S. 28.

³² vgl. Rosenblatt, von B. (2012), S. 29.

3 Klein- und Mittelbetriebe (KMU)

Folgendes Kapitel erläutert die verschiedenen Abgrenzungen der Klein- und Mittelbetriebe (KMU) in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Anschließend wird die PE-Arbeit in KMU beleuchtet und ein Ausblick zu KooperationspartnerInnen bezüglich Weiterbildung gegeben.

3.1 Definition und Begriffsklärung

Es existiert keine verbindliche Definition für kleine und mittlere Unternehmen. Die Empfehlung für die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen der EU Kommission nennt vier Kriterien, nach denen Unternehmen unterteilt werden: Mitarbeiterzahl, Umsatz bzw. Bilanzsumme, Unabhängigkeit:³³

	MitarbeiterInnen	Umsatz	Bilanzsumme	Unabhängigkeit
Kleinst-unternehmen	bis 9	≤ 2 Mio EUR	≤ 2 Mio EUR	iA Kapitalanteile oder Stimmrechte in Fremdbesitz <25%
Klein-unternehmen	10 bis 49	≤ 10 Mio EUR	≤ 10 Mio EUR	
mittlere Unternehmen	50 bis 249	≤ 50 Mio EUR	≤ 43 Mio EUR	
Groß-Unternehmen	ab 250	> 50 Mio EUR	> 43 Mio EUR	

Tabelle 3: Kriterien für die Definition von Unternehmen ihrer Größe nach

Am häufigsten wird die Zahl der MitarbeiterInnen als Indiz für die Größe herangezogen. Der Umsatz stellt neben der Bilanzsumme eine finanzielle Größe dar, die die Bedeutung des Unternehmens, die Leistung und die Marktposition bzw. –stärke darstellen soll. Die Bilanzsumme wird deshalb herangezogen, da im Handel und Vertrieb der Umsatz höher ist als in Produktionsbetrieben. Der tatsächliche Unternehmenswert ergibt

³³ vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2013), Klein- und Mittelbetriebe in Österreich [online]

sich aus der Kombination der beiden Kennzahlen. Die EU Kommission sieht in der Überschreitung eines der beiden finanziellen Kriterien keinen Grund zur Änderung auf die nächstgrößere Unternehmensgruppe. Kleine und mittlere Unternehmen, die Teil eines Konzerns sind, verfügen naturgemäß über mehr Mittel und Möglichkeiten als einzelne Unternehmen derselben Größe. Deshalb wird auch das vierte Kriterium, die Unabhängigkeit, in die Größenzuordnung miteinbezogen. In der (statistischen) Praxis sind nicht, wie idealerweise vorgesehen, alle Kriterien übereinstimmend, da ein Mangel an Datenkombinationen für die Statistik vorherrscht, weshalb überwiegend noch immer die Mitarbeiterzahl als Hauptkriterium herangezogen wird.³⁴

Das Unternehmensgesetzbuch (UGB) definiert die Größenverhältnisse über die ergänzenden Vorschriften für Kapitalgesellschaften:

„§221. (1) Kleine Kapitalgesellschaften sind solche, die mindestens zwei der drei nachstehenden Merkmale nicht überschreiten.“³⁵

- 50 MitarbeiterInnen
- 9,68 Mio EUR Umsatz
- 4,84 Mio EUR Bilanzsumme

Für mittelgroße Kapitalgesellschaften gelten folgende Grenzen:³⁶

- 250 Mitarbeiterinnen
- 38,5 Mio EUR Umsatz
- 19,25 Mio EUR Bilanzsumme

Die Bilanzsummen sind demnach geringer als in der Empfehlung der EU Kommission, dennoch decken sich die Größenangaben relativ genau.

Neben den erwähnten quantitativen Merkmalen werden Unternehmen oftmals auch nach qualitativen Merkmalen definiert. Gibt es eine/n Eigentümer-UnternehmerIn? Wie gestaltet sich der Führungsstil? Ist er autoritär, patriarchalisch, kooperativ, demokratisch? Auch der Organisationstyp wie Einliniensystem, Mehrliniensystem, Stabliniensystem oder eine Matrixorganisation ist entscheidend. Welches Besitzverhältnis herrscht vor? Handelt es sich um einen Familienbesitz oder einen gestreuten Besitz? Grundsätzlich gelten die Eigenschaften eines Familienunternehmens, die – von Claaßen zusammengefasst – folgende sind:³⁷

³⁴ vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2013), Klein- und Mittelbetriebe in Österreich [online]

³⁵ Kodex Steuergesetze 1.2.2011, S. 1151.

³⁶ vgl. Kodex Steuergesetze 1.2.2011, S. 1151.

³⁷ vgl. Claaßen, N. (2008), S. 9.

- Leitung und Organisationsstruktur sind durch die Person der/des Eigentümer-Unternehmerin/Unternehmers geprägt
- Familienmitglieder sind in die Geschäftstätigkeit eingebunden
- EigentümerIn stellt finanzielle Mittel
- Erträge dienen der Aufrechterhaltung und der Erweiterung der Geschäftstätigkeit und der Sicherung des Lebensunterhaltes der/des Eigentümerin/Eigentümers

Weitere Kriterien sind:³⁸

- Selbstständigkeit der/des UnternehmerIn/Unternehmers
- wirtschaftliche und rechtliche Unabhängigkeit des Unternehmens
- Leitung und Kapitalbesitz und Risiko befinden sich in einer Hand
- Mitwirkung der/des Unternehmerin/Unternehmers in der laufenden Geschäftsausübung
- Unternehmenspolitik wird durch die/den Eigentümer-UnternehmerIn bestimmt
- persönliches Verhältnis zu den MitarbeiterInnen
- Überschaubarkeit des Unternehmens
- kurze, informelle Wege
- flache Hierarchien

Die/der Eigentümer-UnternehmerIn hat meist eine individuelle und materielle Bindung an das Unternehmen. Dies unterscheidet sie/ihn von der/dem angestellten GeschäftsführerIn. Die/der EigentümerIn ist maßgeblich am Geschäftserfolg beteiligt, da sie/er selbst mitarbeitet und das Unternehmen mit ihrer/seiner Persönlichkeit prägt.³⁹

In KMU erfolgt auch die Kapitalbereitstellung meist durch die/den InhaberIn, und der aus dem Geschäftserfolg entstandene Gewinn dient nicht nur dem Betrieb, sondern auch der privaten Lebensführung der Unternehmerin/des Unternehmers. Die/der UnternehmerIn personifiziert RisikoträgerIn, KapitalträgerIn und LeiterIn. Dies ist wohl das prägendste Merkmal von KMU und zählt auch zu deren größten Vorteilen.⁴⁰ „Demnach ist als mittelständische Unternehmung diejenige Personalunternehmung anzusehen, die die dauerhafte hauptsächliche Lebensaufgabe, Berufs- und Existenzgrundlage ihres Eigentümers (ihrer kleinen Eigentümergruppe) ist, der die Unternehmung als leistungsfähiger Fachmann selbständig leitet, durch persönliche Mitarbeit eine Vielzahl verwaltender und zum Teil ausführender Funktionen wahrnimmt und die betrieblichen Vorgänge bis in Einzelheiten hinein beherrscht, überschaut und überwacht [...]“⁴¹

³⁸ vgl. Claaßen, N. (2008), S. 9.

³⁹ vgl. Claaßen, N. (2008), S. 10.

⁴⁰ vgl. Pichler, J.H./Pleitner, H.J./Schmidt, K.-H. (2000), S. 12.

⁴¹ Pleitner, H.J. (1995), S. 120.

Kurze und direkte Informations- und Kommunikationswege sind typisch für KMU, ebenso die Zentrierung auf die/den UnternehmerIn selbst. Dadurch entfallen Entscheidungen durch eine Gruppe. Diese werden direkt bei der/dem UnternehmerIn getroffen. Informationsprozesse sind aufgrund der personenbezogenen Kontakte überschaubar und kurz. Es herrschen mündliche und somit persönliche Weisungen vor. Dadurch sind die Strukturen informell und Koordinationen rasch möglich.⁴²

Nachdem die KMU an sich abgegrenzt sind, taucht im nächsten Schritt die Frage auf, wie viele KMU in Österreich existieren und wie viele Beschäftigte sie aufweisen. Nachstehende Tabelle zeigt die Daten aus Dezember 2011 im Wirtschaftskammerbereich. Dabei handelt es sich bei der Anzahl der Unternehmen um alle Unternehmen, d.h. auch um solche, die keine unselbständigen Beschäftigten führen. Die Anzahl der unselbständig Beschäftigten beinhaltet alle außer jenen im öffentlichen Dienst und geringfügig Beschäftigten.⁴³

MitarbeiterInnen	Anzahl der Unternehmen	Anteil in %	Anzahl der unselbständigen Beschäftigten	Anteil in %
bis 9	377.694	92,3	354.367	15,7
10 bis 49	25.449	6,2	505.002	22,4
50 bis 249	4.961	1,2	499.235	22,1
250 und mehr	1.090	0,3	898.813	39,8
<i>gesamt</i>	<i>409.194</i>	<i>100</i>	<i>2,257.417</i>	<i>100</i>

Tabelle 4: WKO Beschäftigungsstatistik in der Kammersystematik

Daraus geht hervor, dass die KMU einen sehr großen Anteil haben, weshalb ihnen auch eine hohe Bedeutung hinsichtlich betrieblicher Weiterbildung zukommt.

⁴² vgl. Claaßen, N. (2008), S. 11.

⁴³ vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2013), Beschäftigungsstatistik [online]

3.2 KMU und ihre Herausforderungen

Da die Globalisierung großen Einfluss auf den Wettbewerb nimmt, sind die KMU diesem besonders ausgesetzt. Die Produktions- und Produktzyklen werden kürzer, die Ressourcen teurer und der Druck von Innovation immer größer. Dadurch entsteht auch ein Wettbewerb um hoch qualifizierte Fachkräfte. Diese wiederum müssen ihre Arbeitsabläufe optimieren bzw. von Grund auf ändern. Hinzu kommt ein demografischer Wandel: In Deutschland z.B. werden im Jahr 2050 nur mehr 75% der erwerbsfähigen Personen des Jahres 2005 auf dem Markt sein. Die Betriebe werden also zukünftig mit älteren MitarbeiterInnen und dem gleichzeitigen Fehlen von Nachwuchskräften kämpfen müssen.⁴⁴

Dennoch haben KMU, obwohl ihnen vorübergehend der Marktuntergang vorausgesagt wurde, Stärken, die sich in drei Thesen verankern lassen:⁴⁵

1. **Verschiebungsthese:** Der Dienstleistungssektor nimmt in den hochentwickelten Ländern zu. Die übrigen Wirtschaftssektoren stagnieren im Verhältnis zum enormen Zuwachs der Dienstleistungen und diese werden vor allem von kleinen Unternehmen betrieben.
2. **Leistungsthese:** Die Leistungsfähigkeit hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Kriterien (z.B. einfache Organisationsstruktur) ist höher als bei größeren Unternehmen.
3. **Menschlichkeitsthese:** Der psychologische Aspekt kommt zum Tragen: MitarbeiterInnen bleiben eher in einem menschlichen Arbeitsumfeld, das geprägt ist von persönlichen und direkten Kontakten. Pichler u.a. nennen auch die „Hinwendung von der Masse zum Mass“⁴⁶.

Eine der Stärken von KMU ist auch der Vorteil von GeneralistInnen. In Großunternehmen sind meist SpezialistInnen für verschiedenste Aufgabenbereiche zuständig und haben darüber hinaus keinen Überblick über das Unternehmen als Ganzes und die darin stattfindenden Zusammenhänge. In KMU ist eine Person für vieles zuständig und muss mehrfach einsetzbar sein. SpezialistInnenwissen ist auch hier eine Grundvoraussetzung. In vielen Fällen ist die/der UnternehmerIn selbst die/der GeneralistIn, die eingesetzten MitarbeiterInnen erfüllen aber ebenso die erforderlichen Eigenschaften.⁴⁷ Scheff nennt zwar den Trend, dass die Qualifizierung von GeneralistInnen aufhört und hin zur Qualifizierung von SpezialistInnen geht⁴⁸, hinsichtlich der Grundstärken von

⁴⁴ vgl. Döring, O./Turnwald, S. (2007), S. 3.

⁴⁵ vgl. Pichler, J.H./Pleitner, H.J./Schmidt, K.-H. (2000), S. 17.

⁴⁶ Pichler, J.H./Pleitner, H.J./Schmidt, K.-H. (2000), S. 17.

⁴⁷ vgl. Pichler, J.H./Pleitner, H.J./Schmidt, K.-H. (2000), S. 22.

⁴⁸ vgl. Scheff, J. (2007), [online].

KMU – der einhergehenden Flexibilität – kann dennoch an den GeneralistInnen als Vorteil festgehalten werden.

Ein Nachteil der KMU liegt sicher in der Marktstellung und in den Möglichkeiten des Lobbying. Großunternehmen sind Großnachfrager und haben auch bessere Absatzinstrumente. KMU erlangen nicht dieses Absatzvolumen von Großunternehmen und sind somit als AbnehmerIn und AnbieterIn im Nachteil. Dies gilt auch bei Interessensvertretungen z.B. auf politischer Ebene. Obwohl KMU auch Verbände hinter sich stehen haben, gelten ihre Möglichkeiten als begrenzt. Bei drohendem Konkurs werden staatliche Hilfsmittel oft nicht für kleinere, sondern vorwiegend für große Unternehmen eingesetzt.⁴⁹

Auch, wenn es um hohe Fixkosten und Kostenvorteile durch hohe Absatzmengen geht, sind die KMU im Nachteil. Aber bei Dienstleistungen treten diese Kostenvorteile verstärkt in den Hintergrund, weshalb sich hier die KMU wieder Vorteile verschaffen können. Zudem sind es nicht nur die Großunternehmen, die geografische Marktgröße aufweisen. Die Zahl der KMU, die weltweit erfolgreich sind, ist zwar nicht groß, es gibt sie aber dennoch. Exportmärkte sind für kleinere Betriebe durch Kooperationen mit anderen zu erreichen. Möglichkeiten dafür sind Handelshäuser, kooperative Einrichtungen wie Exportgenossenschaften, Exportringe oder gemeinschaftliche Auslandsniederlassungen.⁵⁰

Mit ihrer differenzierten Leistungserstellung punkten die KMU erneut. Viele Großunternehmen bemühen sich zwar, individuelle Kundenwünsche zu realisieren, stoßen dabei aber an Grenzen. KMU haben die Fähigkeit, ihre Dienstleistungen reaktionsschnell und kundenorientiert anzubieten. Dadurch sind sie besonders anpassungsfähig und flexibel für Neuerungen. Zusätzlich entsteht durch die Kleinheit der KMU Kundennähe und Beweglichkeit.⁵¹

Obwohl mit steigenden Anforderungen hinsichtlich Umweltschutz, Konsumentenschutz, Zertifizierungen etc. die Großunternehmen Vorteile aufweisen, da ihre Ressourcen für Administratives größer sind, so entstehen doch bei jenen auch hohe Organisationskosten aufgrund ihrer Größe. Für KMU ist es einfacher, einen Überblick über den administrativen Aufwand zu behalten.⁵²

Oftmals führen einige der oben genannten Vorteile dazu, dass Großunternehmen mehrere kleine Einheiten schaffen, um zwar die finanziellen Ressourcen des Großunternehmens zu nutzen, die Eigenschaften der KMU aber zu implizieren. Dies gelingt sehr

⁴⁹ vgl. Pichler, J.H./Pleitner, H.J./Schmidt, K.-H. (2000), S. 23.

⁵⁰ vgl. Pichler, J.H./Pleitner, H.J./Schmidt, K.-H. (2000), S. 24.

⁵¹ vgl. Pichler, J.H./Pleitner, H.J./Schmidt, K.-H. (2000), S. 25.

⁵² vgl. Pichler, J.H./Pleitner, H.J./Schmidt, K.-H. (2000), S. 26.

häufig deshalb nicht, weil ManagerInnen nicht diesen Zugang zum Unternehmen haben wie die UnternehmerInnen selbst. UnternehmerInnen handeln zum Wohl des Unternehmens, das Unternehmen und sein Überleben sind geprägt von den Fähigkeiten der Unternehmerin/ des Unternehmers. ManagerInnen haben Vorgaben bzgl. Gewinn, Umsatz, Budget etc. Ihnen fehlen auch die Rechte für schwerwiegende Entscheidungen, z.B. Geschäftspolitik und Kooperationen mit anderen Unternehmen.⁵³

KMU sind und bleiben für die gesamte Wirtschaft unverzichtbar. Gründe dafür sind:⁵⁴

- Leistungsfähigkeit des beruflichen Ausbildungssystems: Dreiviertel aller Lehrungsverträge 1995 in der Schweiz .
- Verschaffen von marktwirtschaftlicher Stabilität: Sie können Rezessionerscheinungen aufgrund ihrer Flexibilität besser abfangen.
- Motor für dezentralisierte und regional ausgeglichene Wirtschaftsstruktur
- Unterbrechung der Monopole und Kartelle
- sozialpolitischer Anker: bessere Voraussetzungen für humane Arbeitsplätze und zufriedenerere MitarbeiterInnen

Trotz vieler Vorteile sind KMU bei Personalentwicklung, Weiterbildung, Kompetenzvermittlung und Qualifizierung im Zugzwang. Es herrscht eine große Diskrepanz zwischen Zielvorstellungen hinsichtlich Weiterbildung und der tatsächlichen Realisierbarkeit. Folgende Tabelle, entstanden aus einer Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln 2005, soll dies deutlich machen:⁵⁵

⁵³ vgl. Pichler, J.H./Pleitner, H.J./Schmidt, K.-H. (2000), S. 27f.

⁵⁴ vgl. Pichler, J.H./Pleitner, H.J./Schmidt, K.-H. (2000), S. 29f..

⁵⁵ Döring, O./Turnwald, S. (2007), S. 5.

Erwartete quantitative Entwicklung	zunehmend	konstant	abnehmend
Weiterbildungskosten	57,9	31,4	7,8
Weiterbildungsbedarf	55,6	38,1	4,8
Zeitlicher Aufwand für Weiterbildung	47,6	43,0	7,3
Zahl der WeiterbildungsteilnehmerInnen	35,2	54,7	7,7
Zahl der MitarbeiterInnen mit Weiterbildungsaufgaben	26,8	59,6	10,0
Erwartete strukturelle Entwicklung	Trifft zu	Unentschieden	Trifft nicht zu
Weiterbildung wird auf den konkreten Bedarf bei den MitarbeiterInnen hin konzipiert.	74,7	13,4	5,4
Externe PartnerInnen werden sorgfältiger nach qualitativen Kriterien ausgewählt.	56,9	24,6	10,8
Die Erfolgskontrolle von Weiterbildungsmaßnahmen wird intensiviert.	52,8	32,6	7,4
Wünsche und Vorschläge der MitarbeiterInnen werden stärker berücksichtigt.	50,9	34,8	7,4
Weiterbildung erfolgt zunehmend in der Freizeit.	40,7	27,3	26,0
Wirtschaftlichkeit wird verbessert.	40,2	42,4	10,2

Es werden verstärkt auch an- und unge- lernte MitarbeiterInnen weitergebildet.	24,6	27,0	41,1
Es werden verstärkt auch ältere Mitarbei- terInnen (über 50 Jahre) weitergebildet.	24,0	36,7	33,0
Anforderungen und Herausforderungen	zunehmend	konstant	abnehmend
Zur Sicherung ihrer Beschäftigungsfähig- keit müssen sich MitarbeiterInnen ver- stärkt auf eigene Initiative weiterbilden.	68,3	19,4	8,3
Der Fachkräftemangel erfordert eine ver- stärkte berufliche Weiterbildung.	61,2	24,8	9,4
Hochschulen und Betriebe sollten in der Weiterbildung stärker zusammenarbeiten.	58,8	31,5	4,9
Es ist schwierig, Weiterbildung innerhalb der Arbeitszeit zu organisieren.	53,3	17,5	25,4
Es ist mitunter schwierig, MitarbeiterInnen zur Weiterbildung zu motivieren.	36,6	22,8	36,6
Freistellungsansprüche leisten einen wichtigen Beitrag zur Weiterbildung.	21,1	47,3	26,4
Tarifvertragliche Vereinbarungen zur Weiterbildung tragen zur gezielten Per- sonalentwicklung bei.	13,0	33,1	49,0

Tabelle 5: Einschätzungen der künftigen Weiterbildungstendenzen

Weiterbildungskosten werden steigen und der Bedarf an Maßnahmen dahingehend wird ebenso erhöht werden müssen. Diese Maßnahmen sollen passgenau und auf die MitarbeiterInnen abgestimmt sein. Stärkere Qualitätskontrolle bei der Ermittlung des Bedarfs und eine Kontrolle des Erfolgs sind wünschenswert, jedoch kaum durchzuführen. Den Unternehmen ist nicht bewusst, dass auf veränderte Anforderungen mit ver-

änderten, verstärkten Maßnahmen auf Weiterbildungsebene zu reagieren ist. Ein Fokus muss erneut auf an- und ungelernte sowie auf ältere MitarbeiterInnen gelegt werden. Kaum durchführbar scheinen die Verstärkung der Eigeninitiative von MitarbeiterInnen und eine Verlagerung der Weiterbildungen auf die Freizeit, da auch die hohe Arbeitsbelastung während der Arbeitszeit zu kaum freien Ressourcen der/des einzelnen MitarbeiterIn/Mitarbeiters führt.⁵⁶

Es herrscht zusätzlich ein Mangel an anerkannten und mit System ausgeführten Instrumenten zur Bedarfsermittlung und Evaluation der Ergebnisse von Weiterbildung. Die für PE zuständigen MitarbeiterInnen setzen zwar Maßnahmen wie Ist/Soll-Analysen, MitarbeiterInnengespräche und Defizit-Analysen, sind aber letztendlich für ein effizientes Personalmanagement nicht gut genug vorbereitet, da z.B. personalwirtschaftliche Indikatoren wie MitarbeiterInnenbeschwerden oder schlechtes Betriebsklima nicht als Anzeichen für Weiterbildungsbedarf gesehen werden. Hinzu kommen Zweifel über Zielvorstellungen, die langfristig durch Qualitätskontrolle und Messungen quali- bzw. quantifizierbar sind. Die Messung des wirtschaftlichen Nutzens etwa mit Controllinginstrumenten kann monetär messbar gemacht werden, der Nutzen auf soft skills-Seite ist unmöglich monetär zu messen. In der Praxis erfolgen diese Beurteilungen (z.B. Weiterbildungserfolge) durch die Einschätzung von Vorgesetzten (63%), Arbeitsplatzbeobachtungen, informelle und formelle Einzelgespräche und Fragebögen (je zwischen 37% und 40%). Standardisierte Methoden – dazu zählen Korrektur- und Vorbeugeberichte nach ISO-Normen und Kennziffernvergleiche – werden zu 31% bzw. 24% herangezogen. KMU verwenden also wenig systematische Bewertungen des Weiterbildungserfolges sowie kaum auftretende zielgenaue Planungen.⁵⁷

Kailer/Stockinger beschäftigen sich ebenfalls mit den Herausforderungen von Kleinbetrieben. Sie führen eine Unternehmensbefragung in Oberösterreich durch und sehen ähnliche Probleme bei der „Kompetenzentwicklung in Kleinst- und Kleinunternehmen“⁵⁸:

- Zeitmangel
- Stellvertreterproblem
- generelle Einstellung der Leitungsebene gegenüber Beratung durch Externe und Weiterbildung
- Fehlen von Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiterinnen
- finanzielle Probleme
- Fehlen einschlägiger FachspezialistInnen im Unternehmen⁵⁹

⁵⁶ vgl. Döring, O./Turnwald, S. (2007), S. 4.

⁵⁷ vgl. Döring, O./Turnwald, S. (2007), S. 6.

⁵⁸ Kailer, N./Stockinger, A. (2007), S. 7.

⁵⁹ vgl. Kailer, N./Stockinger, A. (2007), S. 7.

Die geringe Anzahl an MitarbeiterInnen führt zu zeitlichem Druck und Überbelastung. Die MitarbeiterInnen decken mehrere Aufgabenbereiche ab. Dadurch sind Ausfallszeiten kaum leistbar. Dies gilt auf finanzieller als auch auf personeller Ebene. Das Management oder Leitungsebene hat nicht die Zeit, strategische Pläne für PE oder Unternehmensführung zu entwerfen. Die operativen Aufgaben im Tagesgeschäft nehmen Überhand und hemmen weiterbildende Maßnahmen auf Personalebene.⁶⁰

Stellvertretungen sind aufgrund der geringen MitarbeiterInnenzahl mit großen Schwierigkeiten verbunden, Aufgabenübernahmen sind daher selten und praktisch nicht möglich. Im Hinblick auf Weiterbildungsmaßnahmen und Kooperation mit Externen wird sich später noch herausstellen, dass daher arbeitsplatznahe und arbeitsintegrierte Maßnahmen bevorzugt werden.

Die generelle Einstellung den externen BeraterInnen gegenüber wird im Kapitel „Kooperation von KMU und externen Know-how TrägerInnen“ diskutiert.

Obwohl immer deutlicher klar wird, dass KMU genauso mit Fachkräftemangel konfrontiert sind, sehen sie aufgrund von flachen Hierarchien oft die Gefahr, die MitarbeiterInnen zu verlieren. Die Aufstiegschancen sind meist gering, weshalb Aufstiegsfortbildung (etwa Vorbereitungen für Führungsaufgaben) wegfallen. Höher qualifizierte MitarbeiterInnen könnten das Unternehmen verlassen, da entsprechende Anreize in finanzieller Hinsicht fehlen. Dies wiederum führt dazu, dass Mitarbeiterinnen, die sich weiterbilden, ihre neu erworbenen Kompetenzen und Qualifikationen nicht bekanntgeben. Dadurch fehlt die Nutzung von Qualifizierungsreserven im Unternehmen.⁶¹

Finanzielle Engpässe – sehr oft auch am Beginn der Unternehmenstätigkeit – lassen Weiterbildungsmaßnahmen kaum zu. Über Fördermöglichkeiten und Zuschüsse fehlen meist die Informationen.⁶²

Ein/e Experte/In für PE fehlt in den meisten KMU. Lediglich Unternehmen, die selbst im Qualifizierungs- und Beratungsfeld tätig sind, bilden die Ausnahme. Die Zielsetzungen und ein Maßnahmenplan für eine durchdachte effektive PE fehlen, selbst wenn die Bereitschaft für Kompetenzentwicklung gegeben ist.⁶³

⁶⁰ vgl. Kailer, N./Stockinger, A. (2007), S. 8.

⁶¹ vgl. Kailer, N./Stockinger, A. (2007), S. 8.

⁶² vgl. Kailer, N./Stockinger, A. (2007), S. 8.

⁶³ vgl. Kailer, N./Stockinger, A. (2007), S. 8.

Zu den eben angeführten Punkten kommen weitere dazu, die speziell in KMU verbreitet scheinen: Die Unternehmen setzen sich tendenziell nicht mit strategischen Fragestellungen auseinander. Wie oben erwähnt, dominiert das Tagesgeschäft und bindet somit sämtliche Ressourcen. Wird eine Situation komplexer, wird meist aus dem Bauch entschieden. Das Know-how in Fragen der strategischen Unternehmensführung ist in der Managementebene tendenziell schwach ausgeprägt.⁶⁴

Scheff zeigt Gründe auf, warum gerade KMU keine PE realisieren:⁶⁵

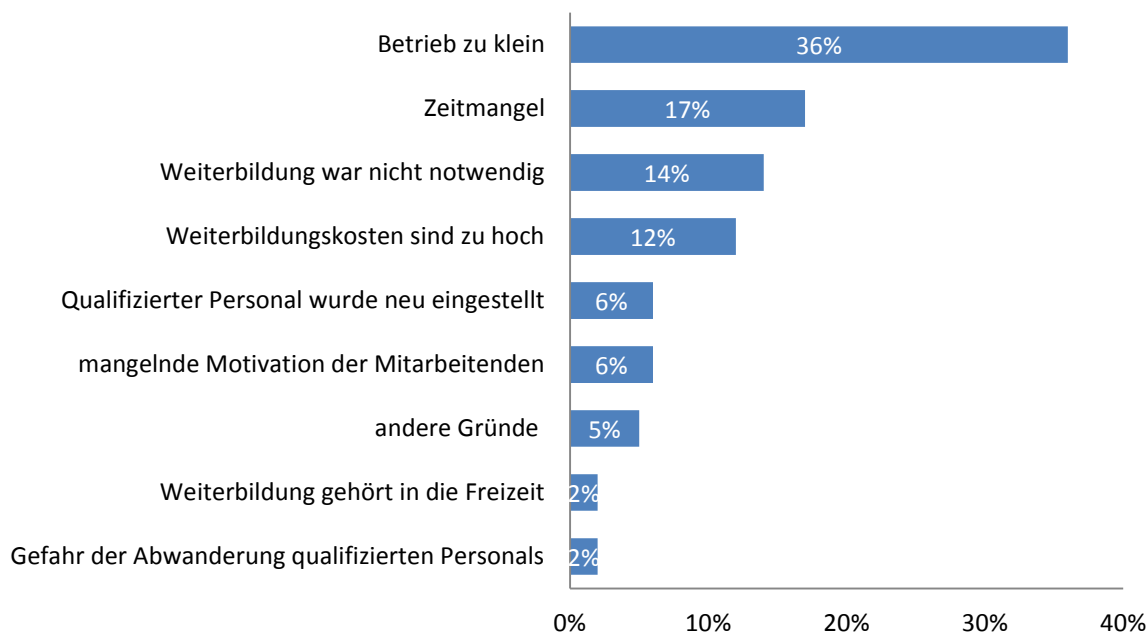


Abbildung 6: Gründe für fehlende PE in KMU

Die fehlende Größe des Betriebes deckt sich mit allen Ausführungen (Döring/Turnwald 2007, Kailer/Steinringer 2000, Baderschneider/Diller 2012), da die zentrale Person meist die/der UnternehmerIn selbst ist. Dadurch ergibt sich ein Engpass, der auch den Zeitmangel (17%) erklären lässt. Wenn Ressourcen fehlen,⁶⁶ sind damit oft finanzielle Mittel gemeint. Die Unsicherheit und fehlende Auseinandersetzung mit dem Thema PE innerhalb der KMU schlagen sich auch in der Kooperation mit externen BeraterInnen

⁶⁴ vgl. Scheff, J. (2007) [online].

⁶⁵ vgl. Weil, M. (2005), übernommen von Scheff, J. (2008), [online]

⁶⁶ vgl. Döring, O./Turnwald, S. (2007), S. 1.

nieder. Wenn PE aber stattfindet, ist sie meist effektiv und mündet in einer gut funktionierenden Weiterbildungs-Praxis.

3.3 KMU und ihre PE-Arbeit

Untersuchungen und Umfragen sowie Zeitungs- und Fachberichte zeigen, dass sich die KMU in Zusammenhang auf PE verändern werden (müssen). Döring/Turnwald nehmen Bezug auf den Bildungsbericht der OECD 2007 und sehen den Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften als vorherrschendes Problem. Hier können die KMU nur mit gezielter, effektiver und maßgeschneiderter Weiterbildung entgegenhalten. Des Weiteren herrscht ein Wandel von der produktions- zur dienstleistungsbezogenen Wertschöpfungskette. Nicht Fachqualifikationen und Fertigkeiten stehen im Vordergrund, sondern sogenannte soft skills und Kompetenzen, die es ermöglichen, innerhalb kurzer Zeit auf veränderte Arbeitsbedingungen zu reagieren. Daneben wird angeführt, dass die Innovationswahrscheinlichkeit von weiterbildenden Unternehmen mit weniger als 50 MitarbeiterInnen im Durchschnitt um 20% höher ist als die der nicht weiterbildenden Unternehmen.⁶⁷

Eine Untersuchung (1997) im Großraum Graz (Stmk.), die sowohl KMU als auch Weiterbildungs-, Beratungs- und Forschungsinstitutionen miteinbezieht, ergibt drei Unternehmenstypen in Hinsicht auf betriebliches Wissensmanagement und im Speziellen in der Zusammenarbeit mit externen Know-how-TrägerInnen:

Die erste Gruppe, die eine **sehr hohe Hemmschwelle gegenüber Bildung**, Beratung und Forschung aufgebaut hat und fast gar keine Zusammenarbeit mit Externen aufweist. Das andere Extrem sind die **sehr innovativen Unternehmen**, die aus eigenem Antrieb heraus sehr viel für Know-how tun. Dazwischen liegt die Gruppe der Unternehmen, die auf **Unterstützung von externen Know-how-TrägerInnen angewiesen** sind und Impulse brauchen. Die Aktivitäten in Richtung Bildung, Beratung und Forschung werden bei dieser Gruppe punktuell und unsystematisch durchgeführt.⁶⁸

Diese Zuordnung wird dann von Bedeutung, wenn die externen Know-how-TrägerInnen speziell auf diese KMU-Typen reagieren (müssen).

Weil/Gonon/Schläfli/Hotz teilen im Zuge des Projekts „Best-Practice-Weiterbildung in KMU“ Betriebe nach der Typologie ihrer Weiterbildungsstrategien ein. Hier wird ersichtlich, dass sich die Erhebung mit den sich nicht weiterbildenden Betrieben gar nicht be-

⁶⁷ vgl. Döring, O./Turnwald, S. (2007), S. 1.

⁶⁸ vgl. Scheff, J. (1997), S. 128.

fasst, sondern die in Scheffs Artikel genannten „Schwellenbetriebe“⁶⁹ und die äußerst innovativen Unternehmen mit ihren Know-how-Aktivitäten näher analysiert.⁷⁰

Typ 1: Organisationsorientierte Betriebe: Die Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb:

- erfolgen in Abstimmung mit anderen Bereichen wie Personalplanung usw.
- setzen bei den Fähigkeiten der Mitarbeitenden an
- werden mit den Mitarbeitenden abgesprochen
- sind eng mit dem Arbeitsplatz der Mitarbeitenden verbunden
- setzen bei den Anforderungen des Arbeitsablaufs an
- werden vor dem Auftreten von Qualifikationsdefiziten durchgeführt.

Typ 2: Defizit-ausgleichende, mitarbeiterorientierte Betriebe: Die Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb:

- erfolgen unabhängig von anderen Bereichen wie Personalplanung usw.
- richten sich auf die Förderung von leistungsschwachen Mitarbeitenden
- richten sich auf betriebsübergreifende Fähigkeiten.

Typ 3: Problemösend-bedarfsorientierte Betriebe: Die Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb:

- werden erst ergriffen, wenn Qualifikationsdefizite deutlich werden
- liegen in der Verantwortung der Mitarbeitenden
- richten sich an den leistungsfähigsten Mitarbeitenden aus.

Typ 4: Aufgaben- und kundenorientierte Betriebe: Die Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb:

- erfolgen ohne Absprache mit den Mitarbeitenden
- zielen auf ganze Gruppen und Abteilungen.

Die Erhebung wurde in der Schweiz mit 1.251 befragten Unternehmen durchgeführt. Ihre prozentuelle Einteilung in die Typen sieht folgendermaßen aus:

11% organisationsorientierte Betriebe, 32% Defizit-ausgleichende, mitarbeiterorientierte Betriebe, 28% problemlösend-bedarfsorientierte Betriebe und 29% aufgaben- und kundenorientierte Betriebe. Obwohl die Untersuchung die Schweiz betrifft, scheint diese Einteilung durchaus auf Österreich oder Deutschland übertragbar. Im folgenden

⁶⁹ Scheff, J. (1997), S. 128.

⁷⁰ vgl. Weil, M./Gonon, Ph./Schläfli, A./Hotz, H.-P. (2007), S. 29f.

Abschnitt folgt eine Zusammenfassung der einzelnen Typen hinsichtlich Weiterbildungsstrategie, Lernformen und –orte (in der Weiterbildung), Weiterbildungs Kooperationen und Zukunftsperspektiven.

Typ 1, **der organisationsorientierte Betrieb**, ist demnach in der Weiterbildungsstrategie am Betrieb orientiert und hält den Fokus auf die Betriebsabläufe, vor allem aber auch auf Produkte und auftauchende Probleme. Formale Weiterbildungs- und Kooperationsbeziehungen sind nach außen im Vergleich zu informellen Netzwerken unwichtig. „Learning by doing“ ist das Motto.⁷¹

Bei den ausgewählten Lernformen und –orten ist diesen Betrieben die Ausrichtung am betrieblichen Kontext wichtig und das Ziel, die betrieblichen Abläufe sicherzustellen und deren Weiterbildungspotenzial zu nutzen. Hierbei ist wieder der informelle Weg das Ziel.⁷²

Ebenso informell gestaltet sich die Weiterbildungs Kooperation, die sich auf das betriebliche Umfeld fokussiert und im informellen Arbeitsablauf auftritt. Eine Rolle spielen dabei Berufsverbände und die MitarbeiterInnen. Diese Kooperationen beziehen sich auf Nutzen und Austausch, sind aber nicht an die Weiterbildungsstrategie gekoppelt.⁷³

Hinsichtlich ihrer Zukunftsperspektiven sind die Betriebe diesen Typs nicht klar ausgerichtet. Potenzial liegt darin, im Betriebsbezug die Aktivitäten auszubauen und mit Hilfe von Berufsverbänden eine Abstimmung der Angebote zu fördern, die an die betrieblichen Bedürfnisse angepasst sind.⁷⁴

Möglichst viele Bereiche soll die Weiterbildungsstrategie der **Defizit-ausgleichenden und mitarbeiterorientierten Betriebe** abdecken. Bei Bedarfsermittlung und Zielvereinbarungen stehen die MitarbeiterInnen im Mittelpunkt. Die Beeinflussung der Rahmenbedingungen erfolgt zudem durch Engagement in Berufsverbänden und Entwicklung eigener Lösungen. Eigenaktivität bei der Durchführung deckt das Fehlen passender Angebote ab. Gleichzeitig wird die Gesamtebene verbessert, indem auch die Planungsebene gestaltet wird. Politik, Gesellschaft und Wirtschaft sollen beeinflusst werden.⁷⁵

Betriebe von Typ 2 benennen grundsätzlich die Formen von Weiterbildung und deren Lernorte, d.h. auch Lernprozesse, die informell stattfinden, werden von den Verantwortlichen wahrgenommen und zum Teil beeinflusst. Strategische Fragestellungen

⁷¹ vgl. Weil, M./Gonon, Ph./Schläfli, A./Hotz, H.-P. (2007), S. 38.

⁷² vgl. Weil, M./Gonon, Ph./Schläfli, A./Hotz, H.-P. (2007), S. 39.

⁷³ vgl. Weil, M./Gonon, Ph./Schläfli, A./Hotz, H.-P. (2007), S. 39.

⁷⁴ vgl. Weil, M./Gonon, Ph./Schläfli, A./Hotz, H.-P. (2007), S. 39.

⁷⁵ vgl. Weil, M./Gonon, Ph./Schläfli, A./Hotz, H.-P. (2007), S. 46f.

werden integriert und z.B. im Lerntagebuch oder einem Fehler-Melde-System angezeigt. Dadurch ist auch eine strenge Unterscheidung zwischen formeller und informeller Weiterbildung nicht mehr möglich.⁷⁶

Weiterbildungskooperationen finden sehr oft über die Geschäftsbeziehungen hinaus statt, wobei die Zusammenarbeit in der Weiterbildung eingesetzt wird. Ein starker Verpflichtungsgedanke bei den Defizit-ausgleichenden, mitarbeiterorientierten Betrieben und Elemente von Kooperation werden zur Strategie. Obwohl eine hohe Mitarbeiterlernerföhrderung stattfindet, geht sehr vieles von der Führungsebene aus. Dies wird auch im Gefälle der Gestaltung der Rahmenbedingungen sichtbar: Aktiv werden die Betriebe und nicht unbedingt die MitarbeiterInnen.⁷⁷

Die momentane betriebliche Situation bildet auch die Perspektive der Zukunft. Typ 2 ist dennoch gekennzeichnet durch Visionen und eine hohe Aktivität an Weiterentwicklung, Weiterbildungs- und Kooperationsformen. Dies und die bewusste Benennung von Zielen ist ihr Plus und Potenzial für eine langfristige Planung.⁷⁸

Der problemlösend-bedarfsorientierte Typ 3 richtet eine breite Weiterbildungsstrategie aus und bezieht sich auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen. Der Fokus liegt auf betrieblichen Belangen und den Ansprüchen der MitarbeiterInnen. Strategien und Visionen finden noch stärker Berücksichtigung als in den anderen Betrieben. Der eigene Betrieb ist Teil eines Netzgefüges, in dem er eine starke Gestaltungsrolle einnimmt. Externe Beratungsangebote werden demnach auch eher schlecht beurteilt.⁷⁹

Diese aktive Gestaltung von Rahmenbedingungen ist Grundlage für Weiterbildungskooperationen mit anderen Regionen und unterschiedlichsten PartnerInnen. In die Planung und Strategie sind die Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden und führen zu überbetrieblicher und regionaler Verantwortung.⁸⁰

Hinsichtlich ihrer Zukunftsperspektiven sind die problemlösend-bedarfsorientierten Betriebe stark an Zielen und Leitbildern orientiert. Diese werden benannt und gestaltet. Zur Sicherung der betrieblichen Weiterbildungsstrategie werden Rahmenbedingungen, neue Angebote und Innovationen geschaffen. Dies reicht von Qualitätssicherung bis hin zur Lobbyarbeit in der Region.⁸¹

⁷⁶ vgl. Weil, M./Gonon, Ph./Schläfli, A./Hotz, H.-P. (2007), S. 47.

⁷⁷ vgl. Weil, M./Gonon, Ph./Schläfli, A./Hotz, H.-P. (2007), S. 47.

⁷⁸ vgl. Weil, M./Gonon, Ph./Schläfli, A./Hotz, H.-P. (2007), S. 47.

⁷⁹ vgl. Weil, M./Gonon, Ph./Schläfli, A./Hotz, H.-P. (2007), S. 54.

⁸⁰ vgl. Weil, M./Gonon, Ph./Schläfli, A./Hotz, H.-P. (2007), S. 55.

⁸¹ vgl. Weil, M./Gonon, Ph./Schläfli, A./Hotz, H.-P. (2007), S. 55.

Für Typ 4, den aufgaben- und kundenorientierten Betrieb sind die Schnittstellen zwischen Betrieb, MitarbeiterInnen und KundInnen am wichtigsten. So richten diese KMU ihre Weiterbildungsstrategie aus. Bei den Weiterbildungen selbst sind bzgl. Lernorte und –formen keine Präferenzen festzustellen. Formelle und informelle Weiterbildung werden in gleichem Ausmaß genutzt und auf betriebliche Aufgaben abgestimmt. MitarbeiterInnen leisten ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Dies ist auf umfassende Kenntnisse innerhalb des Betriebes und ein hohes Commitment zum Betrieb zurückzuführen.⁸²

Weiterbildungskooperationen finden weniger strategisch statt, sondern sind im Sinn eines Transfers und Austausches von Know-how. Auf Effizienz legt dieser Typ großen Wert. Für die Zukunft sind aufgaben- und kundenorientierte KMU eher am Ablauf als an Visionen orientiert.⁸³

Nun soll ein Blick auf die Unternehmensgröße geworfen werden. Statistik Austria bringt im Jahr 2008 Daten über eine europäische Erhebung über betriebliche Weiterbildung heraus, andererseits im Jahr 2012 für 2010 im Vergleich zu 2005 abermals über dieselbe Erhebung eine Zusammenfassung. Hierbei lässt sich folgendes Bild festhalten:

Das Verhältnis der Gesamtausgaben für Weiterbildungskurse zu den gesamten Personalausgaben liegt 2005 ungefähr bei 1,4%. Das Verhältnis der Gesamtausgaben für Weiterbildungskurse zu den Personalausgaben hängt tatsächlich von der Unternehmensgröße ab: Die Gesamtausgaben für Weiterbildungskurse bei Unternehmen mit 10 bis 49 MitarbeiterInnen belaufen sich auf ca. sieben Promille. Die Unternehmen der Klasse ab 250 MitarbeiterInnen geben dagegen im Durchschnitt 1,9% der Personalausgaben für Weiterbildungskurse aus. Mittlere Unternehmen geben 1,2% aus.⁸⁴ 2010 lassen sich allerdings leichte Änderungen feststellen: Die KMU geben mittlerweile 1,1% für Weiterbildungskurse aus, Großbetriebe hingegen nur mehr 1,7, mittlere 1,6%.⁸⁵

Dies bestätigen Döring/Turnwald: Die Weiterbildungsaktivitäten nach Betriebsgrößenklassen zeigen, dass mit steigender Unternehmensgröße der Prozentsatz von Qualifizierungsmaßnahmen steigt. Sie widerlegen jedoch die Annahme, dass KMU pro MitarbeiterIn weniger Aktivitäten in der PE ausführen. Die Teilnahmequoten zeigen, dass hier die KMU einen höheren Anteil (42%) an TeilnehmerInnen haben als mittlere (29%) oder Großbetriebe (30%).⁸⁶

⁸² vgl. Weil, M./Gonon, Ph./Schläfli, A./Hotz, H.-P. (2007), S. 62.

⁸³ vgl. Weil, M./Gonon, Ph./Schläfli, A./Hotz, H.-P. (2007), S. 62.

⁸⁴ vgl. Statistik Austria (2008), Betriebliche Weiterbildung, [online]

⁸⁵ vgl. Statistik Austria (2012), Betriebliche Weiterbildung, [online]

⁸⁶ vgl. Döring, O./Turnwald, S. (2007), S. 1

Der Anteil der weiterbildungsaktiven Unternehmen steigt in fünf Jahren von 78,8% auf 85%. Auch der Anteil der Unternehmen mit anderen Formen der Weiterbildung erhöht sich von 68,1% auf 75,1%. Von 32.048 KMU bieten 60,3% Weiterbildung bei Tagungen, Konferenzen und Ähnlichem an, On-the-Job Trainings finden bei 35,1% statt. Annähernd keine Beachtung findet das selbstgesteuerte Lernen mit 10,7%, wobei fast ein Fünftel Lernzirkeln und Qualitätszirkeln positiv gegenüber steht.⁸⁷

Auch Rosenblatt beschäftigt sich mit dem Beteiligungsgefälle in der betrieblichen Weiterbildung nach Unternehmensgröße und Beschäftigtengruppen. Er bestätigt, dass die Bereitschaft für Weiterbildung mit Wachsen der Unternehmensgröße steigt. Er zieht für seine Ausführungen den „Adult Education Survey (AES)“ von 2010 heran und stellt die These auf, dass das Weiterbildungsgefälle noch höher einzuschätzen ist als es in den Befragungen erkennbar ist.

Betriebliche Weiterbildung wird mit dem Kriterium der Finanzierung definiert. Entweder finden die Veranstaltungen in der Arbeitszeit statt oder der Betrieb übernimmt die Kosten ganz oder teilweise. Zudem sind in sogenannte Weiterbildungsveranstaltungen folgende einbezogen: Kurse und Lehrgänge, kurzzeitige Bildungsveranstaltungen, d.h. Seminare, Workshops, Vorträge und Schulungen am Arbeitsplatz. 60% der Weiterbildungsaktivitäten sind demnach der betrieblichen Weiterbildung zuzuordnen.⁸⁸ Als zeitlicher Rahmen gilt das vergangene Jahr (12 Monate). Folgende Abbildung zeigt die Teilnahmequote nach Unternehmensgröße.⁸⁹

⁸⁷ vgl. Statistik Austria (2012), Betriebliche Weiterbildung, [online]

⁸⁸ vgl. Rosenblatt, von B. (2012), S. 18.

⁸⁹ vgl. Rosenblatt, von B. (2012), S. 19.

Unternehmensgröße	Teilnahmequote in %	Basis gew.
bis 10 Beschäftigte	21	664
11 bis 19	22	278
20 bis 49	26	406
50 bis 249	39	527
250 bis 999	43	448
1.000 und mehr	52	1.438

Tabelle 6: Beteiligung in der betr. Weiterbildung nach Unternehmensgröße

Hier wird deutlich, dass Kleinbetriebe eine deutlich unterdurchschnittliche Beteiligungsquote der Beschäftigten aufweisen. Die drei mittleren Größenklassen (20 bis unter 1.000 Beschäftigte) haben zusammengefasst eine Beteiligungsquote von 39%. Mehr als die Hälfte der Befragten, die Teil eines Großunternehmens sind, haben in den vergangenen 12 Monaten an einer oder mehreren betrieblichen Weiterbildungen teilgenommen.⁹⁰ Dies aber widerlegt nicht die Bekräftigung von Döring/Turnwald, dass die PE-Aktivitäten bzw. Weiterbildungsveranstaltungen pro MitarbeiterIn in KMU relativ hoch sind. Rosenblatt zeigt zwar auf, dass das Beteiligungsgefälle hinsichtlich Unternehmensgröße und Qualifizierungsebene analog zur Teilnahmehäufigkeit ausfällt, die Teilnahmehäufigkeit der minder Qualifizierten (1,52) pro Jahr ist aber leicht höher als bei Großunternehmen (1,50) und auf höchster Qualifikationsebene nur gering weniger (1,81 zu 2,01) als bei Großbetrieben.

Rosenblatt kritisiert weitere bis dato publik gemachte Thesen: Frauen, die vor wenigen Jahren noch als unterrepräsentiert bei betrieblicher Weiterbildung galten, liegen bei der Beteiligung nur knapp unter der der Männer (37% zu 40%). Gleich beteiligt sind Frauen mit regulärer Arbeitszeit ab 20 Stunden/Woche. Der zweite für vernachlässigt gehaltene Faktor sind die älteren Beschäftigten. Die stärkste Beteiligung in der betrieblichen Weiterbildung lassen die mittleren Altersgruppen erkennen. Obwohl bei den ab 55-

⁹⁰ vgl. Rosenblatt, von B. (2012), S. 20.

Jährigen die Beteiligung zurückgeht, ist dies ebenso bei den unter 35-Jährigen der Fall.⁹¹

KMU sehen sich mit vielen Herausforderungen konfrontiert. Sie sind aber in ihrer PE-Arbeit nicht per se gegenüber Großunternehmen benachteiligt. Das „Best Practise“-Projekt von Weil/Gonon/Schläfli/Holz zeigt durchaus Innovationsbereitschaft. Die Betriebe befassen sich mit Weiterbildung und den damit zusammenhängenden Strategien. So entwickeln sie Visionen und Zukunftsperspektiven. Auch Rosenblatt sieht zwar Nachteile in der Größe von KMU, bislang vernachlässigte Gruppen wie Frauen oder Ältere werden aber immer mehr in der betrieblichen Weiterbildung berücksichtigt.

⁹¹ vgl. Rosenblatt, von B. (2012), S. 21.

4 Externe Know-how-TrägerInnen

Externe Know-how-TrägerInnen spielen in verschiedenen Bereichen der Personalentwicklung (PE) eine Rolle. Der Begriff der QualifizierungsberaterInnen wird definiert, abgegrenzt und seine Hauptaufgaben erläutert. Bereits bekannte, gängige Einrichtungen wie das **WIFI (Wirtschaftsförderungsinstitut)** oder das **BFI (Berufsförderungsinstitut)** werden diesen Anforderungen ggf. nicht gerecht, sind aber aufgrund ihrer Marktstellungen in diesem Kapitel unverzichtbar.

Eine Erhebung von Kreutzer, Fischer & Partner, die vom WIFI in Auftrag gegeben wurde, zeigt, dass das WIFI 2007 einen Marktanteil von 20% verzeichnet. Es ist damit der größte Anbieter in Österreich, gefolgt vom BFI (Berufsförderungsinstitut) mit 14,58%, den **VHS (Volkshochschulen)** mit 3,8% und der Donauuniversität mit 3,4%.⁹² Einerseits liegt die Marktstärke des WIFI an den zahlreichen Niederlassungen und andererseits an der auf KMU zugeschnittenen Angebotsstruktur.⁹³

4.1 VHS, WIFI, BFI

*„Die **Volkshochschule** ist eine Erwachsenenbildungseinrichtung, die Bildungsanlässe durch öffentliche Angebote organisierten Lernen setzt, Bildungsprogramme professionell in Gang bringt, unterstützt und begleitet. Sie versteht sich als eine der Demokratie und dem Humanismus verpflichtete, weltanschaulich an die Menschenrechte gebundene, von politischen Parteien unabhängige, überkonfessionelle Bildungsreinrichtung.“⁹⁴*

Die Volkshochschule ist eine der Arbeiterkammer angehörige gemeinnützige Bildungseinrichtung, die in Summe an 272 Standorten in Österreich Kurse für Erwachsene anbietet. In ihrem Leitbild schreibt sie von Schlüsselqualifikationen und einer ganzheitlichen Entwicklung des Menschen. Sie will Lernprozesse initiieren und die persönliche Handlungsfähigkeit jedes Einzelnen fördern.

Finanziert werden die VHS durch Kursbeiträge, Unterstützungen der Kammer für Arbeiter und Angestellte und des Landes Steiermark. Zu ihrem Kursangebot zählen u.a.:⁹⁵

⁹² vgl. Pressemitteilung WIFI vom 23.12.2011, [online]

⁹³ vgl. Kailer, N./Mugler, J. (1998), S. 173f.

⁹⁴ Leitbild der Volkshochschule Steiermark, [online], S. 5.

⁹⁵ vgl. Kursangebot der Volkshochschule Steiermark, [online].

- Europäische Sprachenzertifikate
- Xpert Personal – Business Skills
- Sprachdiplom Deutsch
- Sprach – Intensivkurse
- Lernhilfe
- Eltern-Kind-Bildung
- Gartengestaltung und Tierhaltung
- Rhetorik
- Selbstmanagement
- EDV-Kooperationskurse
- EDV
- Sprachkurse
- Gesundheitsbildung
- Tanz, Spiel und Bewegung
- Lernen aus anderen Kulturen

Das Angebot ist also vielfältig, jedoch nicht so gestaltet, dass es Entscheidungs- bzw. Unterstützungshilfe für KMU ist, welche Kurse ideal für bestimmte MitarbeiterInnen-gruppen sind. Da die VHS eine Einrichtung der AK ist, spricht sie eher die MitarbeiterInnen selbst an, nicht so sehr die Unternehmen. Dies spiegelt sich auch im Angebot wider, das vermehrt Freizeitthemen anspricht. Des Weiteren wird Anfang des Jahres ein Bildungsscheck in Höhe von EUR 60,- als Gutschrift für einen VHS-Kurs ausgeschickt. Diese Faktoren tragen dazu bei, dass der Effizienzgrad hinsichtlich betrieblicher Weiterbildung für die KMU selbst niedrig bleibt.

„Die Volkshochschule Steiermark ist LQW-testiert.“⁹⁶ Damit wirbt die VHS für eine lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Es soll garantiert werden, dass Kurse, Vorträge und sonstige Veranstaltungen der VHS von der Abwicklung, über Inhalte bis zur Wissensvermittlung höchstem europäischen Standard entsprechen. Bei diesem Qualitätsentwicklungsverfahren stehen die Lernenden im Mittelpunkt, sodass die gesamte Qualität der Organisation auf die Lernenden aufgebaut wird. Getestet wird dies mit einem externen Qualitätsmanagementsystem.⁹⁷ Dies soll wohl die TeilnehmerInnenzahl in der betrieblichen Weiterbildung erhöhen, sodass der Marktanteilrückstand zum WIFI aufgeholt wird.

Der Internet-Auftritt des **Wirtschaftsförderungsinstitutes** ist um einiges präsenter als der der VHS. Das WIFI ist eine Bildungseinrichtung der Wirtschaftskammer Österreich

⁹⁶ Programm der Volkshochschule Steiermark, [online], S. 2.

⁹⁷ vgl. Programm der Volkshochschule Steiermark, [online], S. 2.

und bedient jährlich 350.000 KundInnen. Angeboten werden 31.000 Kurse, Seminare und Lehrgänge in neun Landes-WIFIS und mehr als 80 Geschäftsstellen.⁹⁸

Gesehen wird das WIFI als Plattform und Wissensvermittler auf den Gebieten Werbung, Public Relations, Internet, neue Bildungsprodukte, Technologien und Innovation, aber auch als internationale Schnittstelle für Wissenstransfer, internationale Programme und neue Ausbildungskonzepte. Als Partner für KMU agiert es bei Management- und Innovationsfragen und bei Fragen der Unternehmensführung.⁹⁹ Obwohl im Anschluss das Unternehmerservice im PE-Bereich kurz vorgestellt wird, gilt es zu beachten, dass das Marketing (inklusive Internetauftritt), die Marktstellung und der allgemeine Bekanntheitsgrad viele UnternehmerInnen veranlassen, ihre MitarbeiterInnen im WIFI weiterzubilden, der persönliche Kontakt mit den UnternehmerInnen im Sinne einer Qualifizierungsberatung aber u.a. aufgrund der Größe des Institutes wohl ausbleibt. Das angebotene Unternehmerservice (www.unternehmerservice.at) wird wiederum von der WKO selbst gestaltet und nicht vom WIFI.

Das WIFI selbst bietet eine maßgeschneiderte Personalentwicklung und eine wirkungsstarke Umsetzung von Unternehmensstrategien an. Für eine gezielte Förderung aller MitarbeiterInnen entwickelt die Unternehmensentwicklung des WIFI Wien maßgeschneiderte Programme und begleitet KundInnen in einem durchgehenden Prozess. Übernommen werden dabei die gesamte Planung und Organisation nachhaltiger Bildungsmaßnahmen. Der Fokus liegt dabei auf einem gezielten Human Capital Management unter Berücksichtigung aktueller Trends. Das HR-Angebot umfasst:¹⁰⁰

- Bildungsbedarfserhebung
- Auswahl- und Entwicklungs-Assesment-Center
- Potenzialanalysen
- Firmeninterne Trainings
- Coaching
- Führungskräfte- und Teamentwicklung
- Wissensplattformen
- eLearning
- Seminarorganisation
- Raumvermietung

Diese Inhalte scheinen einer nachhaltigen und effektiven Qualifizierungsberatung nahezukommen. Es stellt sich aber die Frage, warum in der Literatur (in Österreich) mangelnde Beratung in Richtung PE noch immer kritisiert wird, wenn doch von einem marktführenden Unternehmen ein maßgeschneidertes Konzept angeboten wird.

⁹⁸ vgl. Wirtschaftsförderungsinstitut, [online]

⁹⁹ vgl. Wirtschaftsförderungsinstitut, [online]

¹⁰⁰ vgl. Wirtschaftsförderungsinstitut, [online]

Als weiterer Bildungsanbieter findet das **Berufsförderungsinstitut (BFI)** hier Erwähnung. Es ist als gemeinnütziger Verein tätig und sieht sich als Aus- und Weiterbildungseinrichtung. Das BFI besteht aus einem Dachverband und selbstständigen Landesorganisationen und bildet somit die größte private Bildungseinrichtung in Österreich. MitgliederInnen und Trägereinrichtungen sind die Kammern für Arbeiter und Angestellte und der Österreichische Gewerkschaftsbund. Durch qualitativ hochwertige und kostengünstige Bildungsangebote will das BFI Einzelpersonen, Unternehmen und öffentliche AuftraggeberInnen ansprechen. Zu seinem Angebot zählen Firmenschulungen, Arbeitsmarktschulungen, Lehrlingsausbildung, schulische und akademische Abschlüsse sowie international anerkannte Zertifikate. Als besonderes Plus werden überdurchschnittliche Erfolgsquoten und hohe Zufriedenheitswerte genannt.¹⁰¹

Folgende Kennzahlen aus dem Jahr 2011 sollen das Gesamtbild vervollständigen:¹⁰²

- 158 Bildungszentren
- 2.038 Angestellte (60% Frauen, 40% Männer)
- 5.767 TrainerInnen auf Honorarbasis
- 19.518 Bildungsveranstaltungen
- 214.858 Teilnahmen (51% Frauen, 49% Männer)

Kurse:

- | | |
|--|-----|
| • Berufsreife | 19% |
| • EDV/IT | 10% |
| • Gesundheit/Soziales/Wellness | 6% |
| • Logistik/Transport/Verkehr | 7% |
| • Management/Wirtschaft | 6% |
| • Pädagogik/Beratung | 3% |
| • Persönlichkeit | 3% |
| • Sprachen | 16% |
| • Technik/Ökologie/Sicherheit | 8% |
| • Tourismus/Gastronomie | 1% |
| • Werkmeisterschulen | 1% |
| • überbetriebliche Lehrausbildung | 3% |
| • vermittlungsunterstützende Maßnahmen | 17% |

¹⁰¹ vgl. Bildungsförderungsinstitut, [online]

¹⁰² vgl. Kennzahlen des bfi für das Bildungsjahr 2011, [online]

Oben genannte Weiterbildungsinstitute zählen zu den wichtigsten Know-how-AnbieterInnen der KMU. Weitere sind SteuerberaterInnen, andere Unternehmen und Banken, wie folgende Abbildung zeigt:¹⁰³

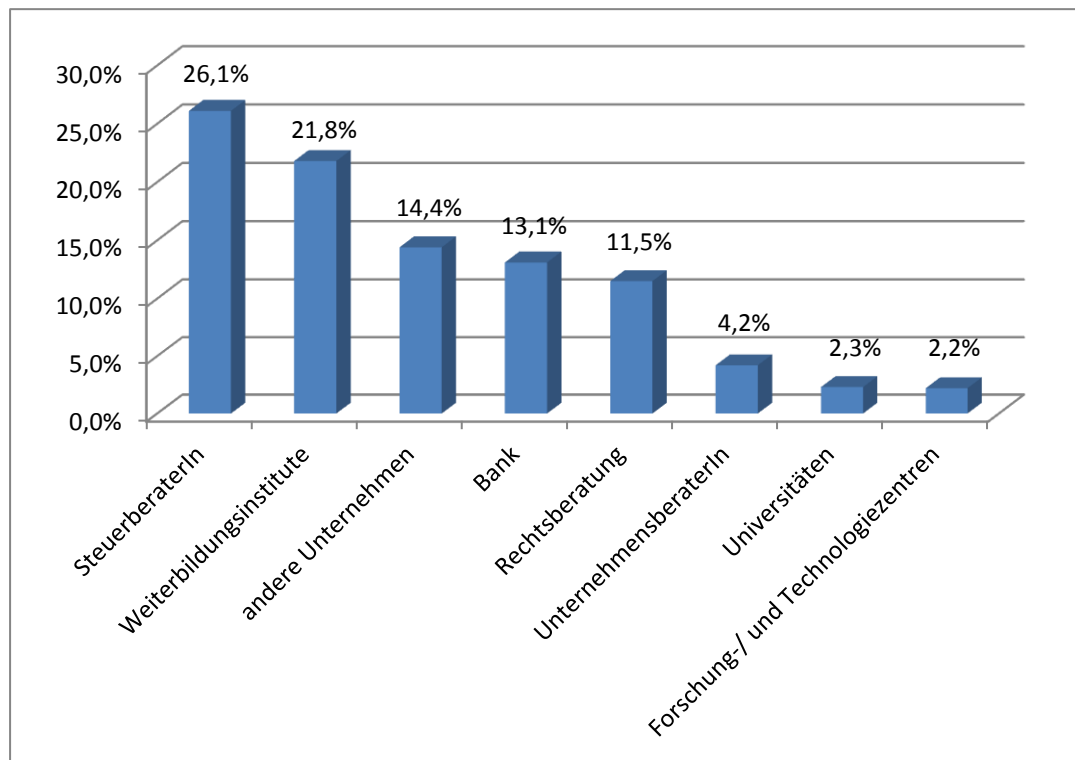


Abbildung 7: Wichtigste Know-how-AnbieterInnen der KMU

Als KooperationspartnerInnen und externe Know-how-TrägerInnen werden aber auch andere genannt, die meist nicht in der Bildungsbranche zu finden sind, dennoch starken Einfluss auf Entscheidungen der KMU nehmen.

4.2 Qualifizierungsberatung

Wie zu Beginn dieses Kapitels erwähnt, gilt nun ein Hauptaugenmerk auf Qualifizierungsberatung und QualifizierungsberaterInnen. Folgender Abschnitt ist, wenn nicht anders gekennzeichnet, aus: *Baderschneider, A./Diller, F./Döring, O. (2012): Qualifizierungsberatung auf dem Prüfstand: Status quo und Handlungsempfehlungen*. Das Ziel von Qualifizierungsberatung soll sein, dass eine angemessene betriebliche Weiterbildung initiiert und nicht, dass mehr Weiterbildung propagiert wird. Zu ihren Aufgaben zählen:

¹⁰³ vgl. Scheff, J. (1998), S. 115.

- Stimulieren der betrieblichen Investitionen in Weiterbildung der MitarbeiterInnen
- Vermeiden von Fehlinvestitionen
- Unterstützung bei der sinnvollen Nutzung staatlicher Förderprogramme
- Sensibilisieren für vorhandene Qualifizierungsreserven (z.B. Ältere, Frauen, Un- und Angelernte)
- Erstellen von Konzepten zur Nutzung von Qualifizierungsreserven.

QualifizierungsberaterInnen sind die Schnittstelle zu den BildungsdienstleisterInnen, wobei sie am Markt kaum nach dieser Definition zu finden sind, noch nach dieser handeln. Sie müssen für KMU die Eckpfeiler einer zielgerichteten und systematischen PE sein und die AnbieterInnen- und Methodenvielfalt der Weiterbildung transparent machen. Sie entwickeln und setzen bedarfsgerechte Bildungsangebote um. Somit leisten sie einen gesamtgesellschaftlichen Beitrag: Durch die Förderung der Weiterbildung werden positive Effekte geschaffen, die wiederum lebenslanges Lernen initiieren.

Das klassische Leistungsspektrum der Qualifizierungsberatung sieht folgendermaßen aus:



Abbildung 8: Klassisches Leistungsspektrum von Qualifizierungsberatung

Nur durch ein vollständiges Leistungsspektrum ist dieser organisationsbezogene Ansatz mit Schnittstellen zur Individualberatung eine systematische Unterstützung bei allen Belangen von Weiterbildung. Die Kenntnisse, die aus der Evaluation schlussendlich gewonnen werden, sind der Anfang für eine weitere Weiterbildungsbemühung.

Dass sich diese QualifizierungsberaterInnen an unterschiedlichsten „Orten“ feststellen lassen und nicht das gesamte Leistungsspektrum abdecken, zeigt folgende Abbildung:

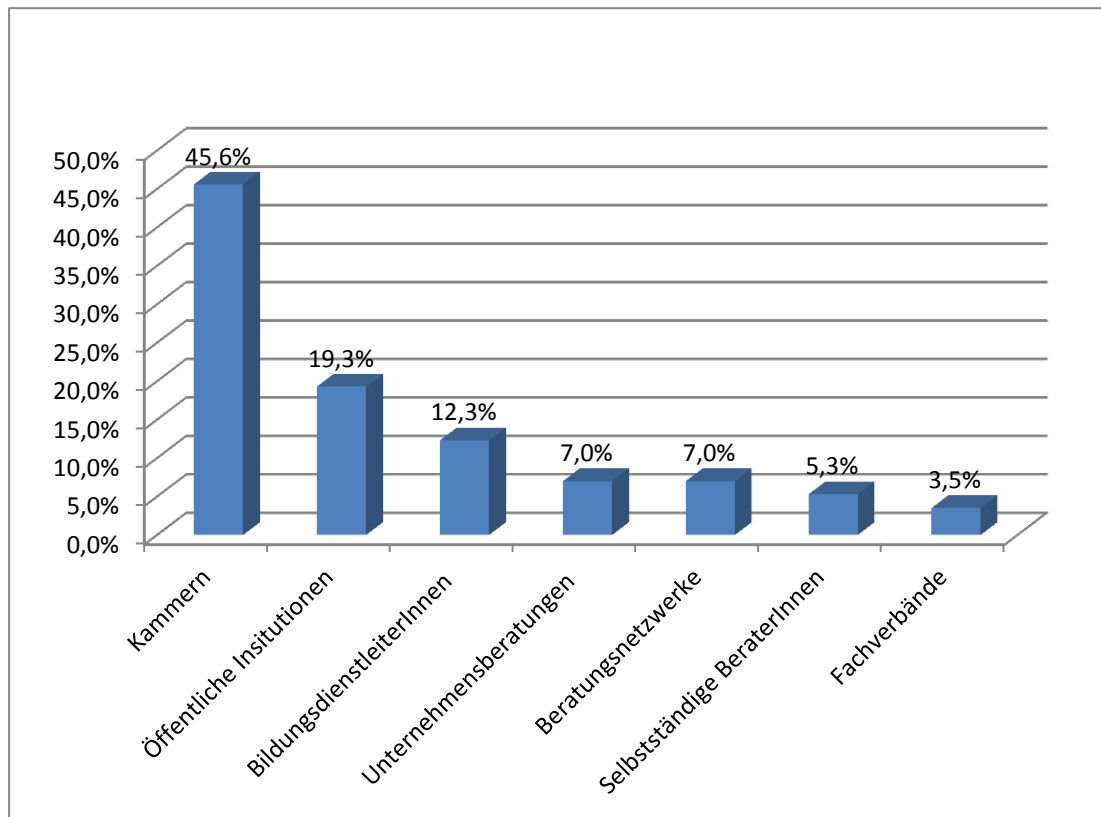


Abbildung 9: AnbieterInnen von Qualifizierungsberatung

Die Industrie- bzw. Handelskammern und die Handwerkskammern sind in Österreich mit der **Wirtschaftskammer** (WKO) gleichzusetzen. Sie betreiben Beratung zu technischen und betriebswirtschaftlichen Weiterbildungen, wobei ihr Schwerpunkt auf Bedarfserhebung und Förderberatung liegt. Die Kammern bieten keine Prozessbegleitung an, sondern vermitteln eine konkrete Weiterbildung.

Die **BildungsdienstleisterInnen** haben ihren Schwerpunkt bei der Bedarfsanalyse. Sie arbeiten im Vorfeld von Vermittlung und Verkauf konkreter Weiterbildungen. Sehr häufig bieten sie auch die Durchführung von Weiterbildung an. Dies ist jedoch falsch, da dies eigentlich nicht zum Leistungsspektrum von Qualifizierungsberatung gehört.

Für **UnternehmensberaterInnen** lohnt sich das Geschäft mit der Qualifizierungsberatung auf selbstständiger Basis meist nicht. Eine Beratung in diese Richtung wird hier nur en passant angeboten und steht meist im Kontext eines ganzheitlichen Organisationsentwicklungsansatzes.

Großes Vertrauen von den Unternehmen genießen die **Fachverbände**, diese sind aber in ihrer Verbreitung gering. Sie bieten meist Informationsveranstaltungen und Workshops an, selten handelt es sich um die Durchführung von Beratung.

Öffentliche geförderte Institutionen und Projekte haben sehr oft einen starken Zusammenhang mit der Zielsetzung des jeweiligen Projektes. Aus Sicht des Leistungsspektrums werden Sensibilisierung und Bildungsbedarfsanalyse angesprochen, die anderen werden kaum bedient. Die Verbreitung dieser Projekte gelingt jedoch auch, da von den Ländern vom Bund Fördermittel bereitgestellt werden.

Die Schwierigkeit bei Projekten ist meist, dass sie langfristig kontraproduktiv wirken. Gründe dafür sind:

Sie sind zeitlich begrenzt, aber in der Qualifizierungsberatung ist gerade Kontinuität wichtig. Nur so kann Akzeptanz und Stabilität geschaffen werden. Oft entstehen brüchige Projektstrukturen und dadurch wieder hohe Fluktuationen innerhalb des Projektes. Das Vertrauen schwindet und problematische Unternehmensbelange können nicht besprochen werden. Da viele Projekte aus bestimmten Förderprogrammen sind, gestaltet sich das Eingehen auf Veränderungen schwierig. Das Ziel eines Projektes ist meist von den FörderInnen vorgegeben, was dazu führt, dass der Erfolg nicht von den Betrieben definiert und beurteilt wird. Viele kleinteilige Projektstrukturen führen außerdem zu einer Heterogenität der Anbieterlandschaft. Dies ist wiederum kontraproduktiv für eine Erhöhung der Inanspruchnahme von Qualifizierungsberatung.

Ein weiteres Problem der Qualifizierungsberatung ist die Uneinigkeit. Die BeraterInnen kommen aus den unterschiedlichsten institutionellen Hintergründen. Sie setzen verschiedene Beratungsschwerpunkte und bieten ein uneinheitliches Leistungsspektrum an. Die Kompetenzen der BeraterInnen sind ebenso unterschiedlich wie ihr Leistungsspektrum und die Qualitätssicherung kann nicht definiert werden. Gemeinsam ist ihnen allen jedoch, dass sie sich fälschlicherweise bei ihren Angeboten an der Nachfrage der KMU orientieren. Diese fragen z.B. Kurse nach, aber keine neuen Lernformen. Den eigenen Beratungsbedarf können Betriebe nur selten kommunizieren und formulieren. Dass die Leistungspalette umgestaltet werden muss, sehen Kailer/Steinringer bereits 2000. Dabei können Branchenbedarfserhebungen unterstützend als Grundlage für eine neue Programmentwicklung dienen. Neue Angebote entlang des Lebenszyklus eines Unternehmens können von der Gründung bis zur Auflösung hilfreich sein. Der Beteiligung von erfahrenen KMU bzgl. Weiterbildung und Qualifizierungsberatung wird eine wichtige Rolle beigemessen, da diese komplementär zur Angebotsseite eine Beratungsfunktion einnehmen. Ein weiterer Ansatzpunkt liegt in Kooperationen untereinander. Diese werden von den BeraterInnen initiiert und begleitet.¹⁰⁴

¹⁰⁴ vgl. Kailer, N./Steinringer, J. (2000), S. 52f.

Der Anbieterpluralismus bzw. eine gewisse Intransparenz am Markt zeigt sich, wenn auf der Website der WKO (Wirtschaftskammer Österreich) bei Firmen A-Z nach den Begriffen Unternehmensberatung und Qualifizierungsberatung gesucht wird. Unten stehende Abbildungen zeigen die Ergebnisse.¹⁰⁵



Abbildung 10: Suchergebnisse "Unternehmensberatung"

Die Suchabfrage liefert mehr als 1.000 Ergebnisse, wobei sich hinter dem Begriff Unternehmensberatung viele DienstleisterInnen verbergen, die entweder in Richtung Wirtschaftstreuhand agieren oder als Zielgruppe das Personal angeben. Hier liegen die Schwerpunkte bei Vermittlung von soft skills (Training, Mediation, Coaching, Moderation etc.).

¹⁰⁵ vgl. Wirtschaftskammer Österreich, [online]

Die Suchabfrage im Branchenverzeichnis mit dem Begriff Qualifizierungsberatung liefert deutlich weniger Ergebnisse:¹⁰⁶

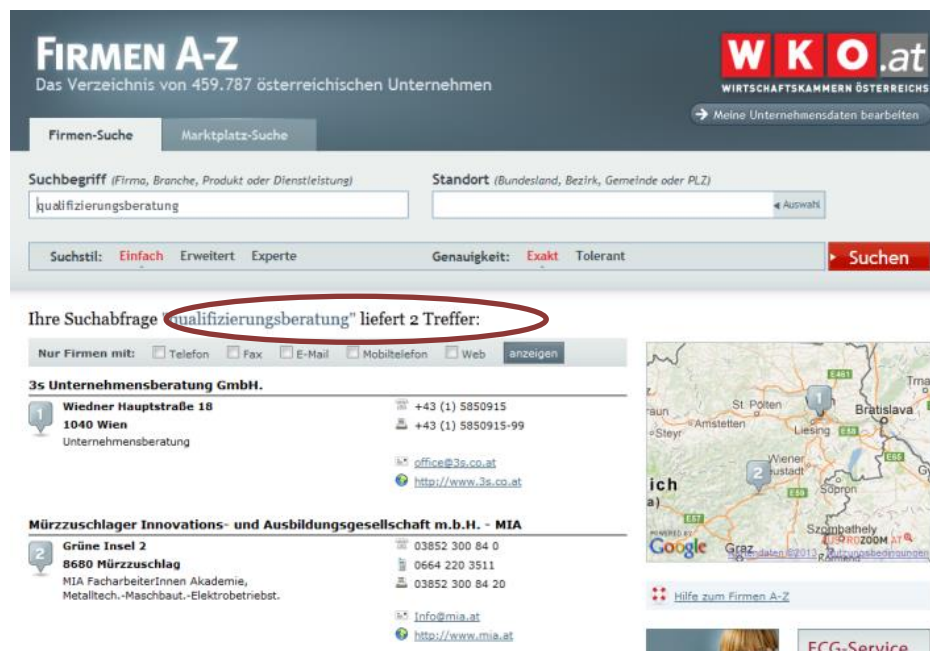


Abbildung 11: Suchergebnisse "Qualifizierungsberatung"

Ein Blick auf die Homepage der beiden Anbieter zeigt, dass die Mürzzuschlager Innovations- und Ausbildungsgesellschaft m.b.H. – MIA ihren Schwerpunkt in der Metall- und Elektrobranche hat und als Leistung auch nur Trainings und Weiterbildung in dieser Sparte anbietet.

Das zweite Unternehmen 3s Unternehmensberatung GmbH zeigt andere Dienstleistungen auf:¹⁰⁷

1. Bildungskonzeption und Qualitätssicherung
2. Skills and Qualification Development
3. Wissens- und Informationsmanagement
4. Berufs- und Bildungsinformation
5. E-Learning und Multimedia
6. Arbeitsmarkt und Qualifizierungsberatung

¹⁰⁶ vgl. Wirtschaftskammer Österreich, [online]

¹⁰⁷ 3s Unternehmensberatung GmbH, [online]

Dies ist also scheinbar der einzige Anbieter, der den Anforderungen einer Qualifizierungsberatung zumindest formal entspricht. Die Homepage zeigt Näheres:

„Auf Basis einer gemeinsamen Sichtweise von Lernen, Arbeiten und Wissen entwickeln wir innovative und hochwertige Produkte und Dienstleistungen, und setzen diese zum größtmöglichen Nutzen unserer Kunden um. Unsere Interdisziplinarität erlaubt den Einsatz unserer Kompetenzen in unterschiedlichsten Bereichen, wie z.B. Informationstechnologie, Wirtschaft, Technik, Medien, Kultur, Gesundheit, Soziales und Umwelt.

Damit sind wir zum Marktführer und zu einem Pionier bei Produkten und Dienstleistungen an der Schnittstelle von Bildung und Arbeitsmarkt geworden. Unsere Methoden fußen auf wissenschaftlicher Forschung; in der Umsetzung zählen für uns aber vor allem der praktische Zugang, konsequente Zielorientierung und der Erfolg unserer Kunden.“¹⁰⁸

Das Team besteht aus 17 MitarbeiterInnen und 20 freien MitarbeiterInnen. Ihre Referenzen beziehen sich auf verschiedene Netzwerke und Forschungen. Durch ihr Leitbild und Angebot ist das Leistungsspektrum klar ersichtlich und grenzt sich eindeutig von den zuvor gefundenen *UnternehmensberaterInnen* ab.

¹⁰⁸ 3s Unternehmensberatung GmbH, [online]

5 Kooperation von KMU und externen Know-how-TrägerInnen

Nachdem KMU und externe Know-how-TrägerInnen zuerst getrennt betrachtet wurden, widmet sich dieses Kapitel der Kooperation von beiden. Die auftretenden Probleme und mögliche Lösungsansätze werden angeführt. Des Weiteren zeigen diverse Untersuchungen und Befragungen in Österreich und Deutschland die Nachhaltigkeit des Themas.

5.1 Problemfelder in der Kooperation

Kailer/Steinringer bringen 2000 einen AMS-Report heraus, der sich genau mit dieser Problematik beschäftigt. Folgende Problemfelder sind auf Nachfrage (KMU)-Seite sichtbar:

- Fehlen von SpezialistInnen im PE- und Beratungsbereich
- Qualifizierungsmaßnahmen „ad hoc“
- Personalentwicklung auf Weiterbildung reduziert
- Auslöser für PE: technische Entwicklungen und Produktinnovationen
- große Unterschiede der MitarbeiterInnengruppen für PE-Maßnahmen

Qualifizierungsmaßnahmen „ad hoc“: Planungen für die Zukunft sind kaum möglich, da die Belastung des Alltagsgeschäftes die Zeit dafür nicht zulässt. Außerdem wird der Weiterbildung nicht unbedingt ein besonderer wirtschaftlicher Nutzen beigemessen.¹⁰⁹ Ein Konzept für eine systematische Planung fehlt. In KMU ist zudem meist die/der jeweilige Vorgesetzte bzw. die Unternehmensführung selbst für die PE verantwortlich. Daher werden Entscheidungen über Qualifizierungsmaßnahmen erstens sporadisch getroffen und zweitens auch nicht mit BeraterInnen/TrainierInnen abgesprochen. Es fehlen Zielvereinbarungen, Evaluierungskriterien, weshalb mitunter Kooperationsprobleme in Weiterbildungsprojekten auftauchen.¹¹⁰ Diese Dominanz des Tagesgeschäftes zeigt auch die Erhebung, die Statistik Austria anführt. Hier nennen 48% der KMU die Auslastung der MitarbeiterInnen als Hemmnis für Weiterbildung. Zudem finden viele (62,2%) die vorhandenen Fähigkeiten als ausreichend. Dieser Aspekt ist vielleicht mit dem **Fehlen einer/eines Spezialistin/Spezialisten im PE-Bereich** in Zusammenhang zu bringen. Die unten stehende Abbildung zeigt weitere genannte Hemmnisse im Detail:¹¹¹

¹⁰⁹ vgl. Döring, O./Turnwald, S. (2007), S. 1.

¹¹⁰ vgl. Kailer, N./Steinringer, J. (2000), 13f.

¹¹¹ vgl. Statistik Austria (2012), Betriebliche Weiterbildung [online]

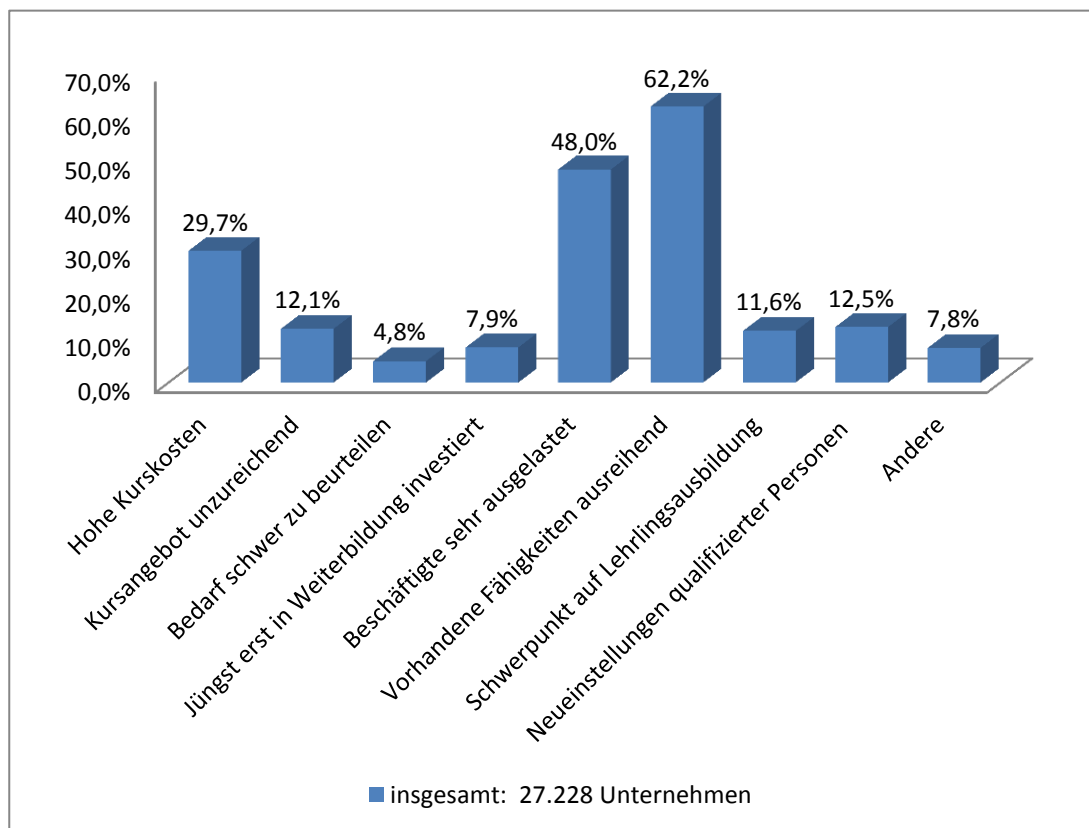


Abbildung 12: Hemmnisse für die betriebliche Weiterbildung 2010

Die großen **Unterschiede der MitarbeiterInnengruppen** für PE-Maßnahmen lassen sich nicht nur auf Branchen reduzieren, sondern auch auf Bildungsgrade. Rosenblatt etwa diskutiert dies in seinen Ausführungen. Folgende Abbildung soll einen Überblick darüber verschaffen, welche Gruppen verstärkt von PE erfasst werden:¹¹²

¹¹² vgl. Kailer, N./Steinringer, J. (2000), S. 23.

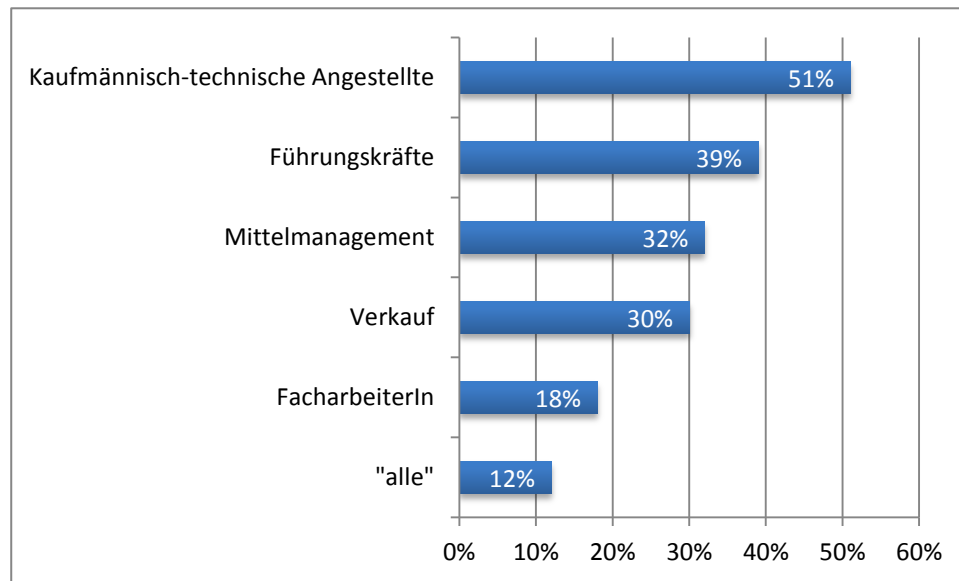


Abbildung 13: MitarbeiterInnengruppen - von PE erfasst

Alle Daten basieren auf 173 befragten Unternehmen mit unter 500 MitarbeiterInnen.

Dass **PE** in den meisten KMU mit **Weiterbildung gleichgesetzt** wird, wird hier nicht so sehr als Problem gesehen. Zertifizierter Wissenserwerb (z.B. für Berechtigungs- oder Zulassungsprüfungen oder gesetzlich vorgeschriebene Prüfungen) und fachliche Auffrischungs- und Vertiefungskurse stehen im Vordergrund.¹¹³ Es kann also nicht von Kompetenzentwicklung und Qualifizierung gesprochen werden. Dieser Mangel scheint an dieser Stelle aber eine untergeordnete Rolle zu spielen. In vielen KMU findet gar keine PE, demnach auch keine Weiterbildung statt. Dieser Aspekt ist schwerwiegender.

Hand in Hand mit dieser Problematik geht die Einstellung, dass Weiterbildung bzw. PE dann stattfinden muss, wenn **organisatorisch, technologische Veränderungen** und Produktinnovationen auftauchen. Dies steht wieder für eine reaktive PE und nicht für eine vorausschauende aktive PE.¹¹⁴

Dies führt weiters dazu, dass stark fachspezifische Themenschwerpunkte für Weiterbildung angeboten werden. Dazu besuchen die MitarbeiterInnen meist externe Fachschulungen. Im Vordergrund stehen dabei fach- und produktorientiertes Wissen, EDV-Anwenderwissen und zum Teil Verkaufstraining. Für Führungskräfte dominieren Ma-

¹¹³ vgl. Kailer, N./Steinringer, J. (2000), S. 24.

¹¹⁴ vgl. Kailer, N./Steinringer, J. (2000), S. 18.

nagementtechniken/Mitarbeiterführung, kaufmännisches Wissen und kaufmännische Anwendungen der EDV.¹¹⁵

Scheff nennt diese Problemfelder „alte“ Personalentwicklung: luxuriöse Gießkanne“¹¹⁶.

Neben der Nachfrage-Seite gibt es auch Probleme bei der Anbieter-Seite. Sie sind gekennzeichnet durch:¹¹⁷

- Anbieterpluralismus gekoppelt mit Intransparenz am Markt
- „Nebenbei-AnbieterInnen“
- verbindliches Berufsbild/Eingangsvoraussetzungen für TrainerInnen und BeraterInnen fehlen
- Spin-offs durch Fachleute

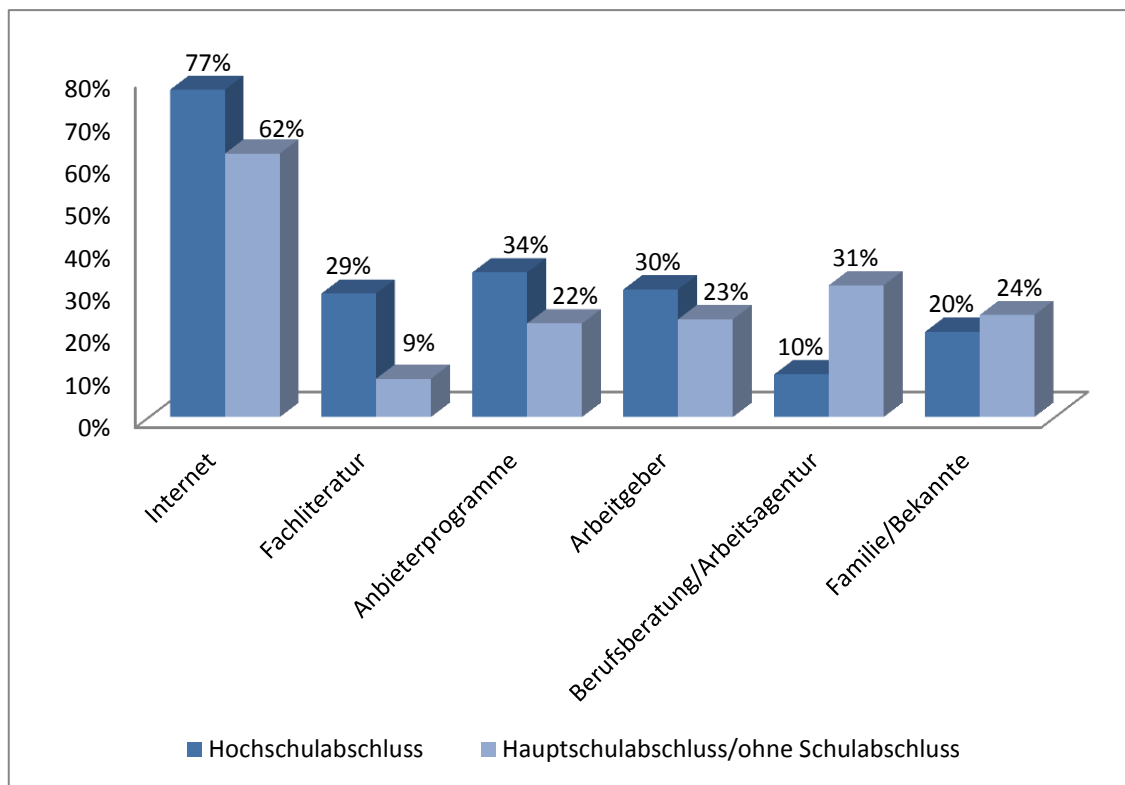
Ein Beitrag von Kuwan aus dem Jahr 2012 behandelt die Transparenz für Weiterbildung am Markt aus Sicht der Nachfragenden. Darin beruft er sich auf empirische Ergebnisse des Adult Education Survey (AES) 2010. Diese Ergebnisse wiederum basieren auf Untersuchungen des deutschen Weiterbildungsmarktes. Kailer/Steinringer befassen sich mit dem Thema 2000. Dies spricht einmal mehr für die Aktualität des Themas. Haben MitarbeiterInnen einen guten Überblick über ihre Weiterbildungsmöglichkeiten? Wünschen sie sich mehr Information und Beratung über Weiterbildung? Diese zwei Fragen sind die zentralen Punkte der Untersuchung. Die Mehrheit der Befragten (58%) glaubt einen guten Überblick über Weiterbildungsmöglichkeiten zu haben, jedoch denken 38% das Gegenteil. Im Vergleich zu einer Untersuchung 2003 ist die Zahl der Informierten gestiegen, wobei hier die Informationsangebote im Internet die Ursache zu sein scheinen. Nachstehende Abbildung zeigt die ausgewählten Informationsquellen:¹¹⁸

¹¹⁵ vgl. Kailer, N./Steinringer, J. (2000), S. 19.

¹¹⁶ Scheff, J. (2008), [online].

¹¹⁷ vgl. Kailer, N./Steinringer, J. (2000), S. 24-29.

¹¹⁸ vgl. Kuwan, H. (2012), S. 6-9.

Abbildung 14: Ausgewählte Informationsquellen nach Schulabschluss¹¹⁹

Für vorliegende Arbeit ist die Trennung in Hochschulabschluss und keinem bzw. geringem Abschluss nicht relevant, die Information an sich jedoch als weiterführende Diskussionsgrundlage ist interessant. An erster Stelle für Informationen nach Weiterbildung steht das Internet (71%). Eindeutig weniger gebraucht werden Fachliteratur (22%) oder Familie und Bekannte (21%). Anbieterprogramme (30%) und Informationen der/des Arbeitgeberin/-gebers (27%) sind ebenfalls viel seltener genutzt.

Neben Anbieterpluralismus und Intransparenz am Markt treten betriebliche Bildungsabteilungen als Nebenbei-AnbieterInnen auf, die zunehmend Fachseminare für ihre Zielgruppen (z.B. Zeitschriften, Buchverlage, Seminarhotels) anbieten oder das Spezialwissen ihrer MitarbeiterInnen gezielt verwerten. Zudem bieten freigesetzte Führungs- und Fachkräfte ihr Fachwissen auf dem Trainings- und BeraterInnenmarkt an. Noch immer fehlt ein verbindliches Berufsbild für TrainerInnen und (Qualifizierungs-) BeraterInnen.¹²⁰

¹¹⁹ vgl. Kuwan, H. (2012), S. 8.

¹²⁰ vgl. Kailer, N./Steininger, J. (2000), S. 25, Baderschneider, A./Diller, F. (2012), S. 54f.

Durch die oben genannten Punkte kommt es bei der Kooperation zwischen KMU und externen Know-how-TrägerInnen vermehrt zu Diskrepanzen und ineffizientem Leistungsaustausch. Dadurch ergeben sich Defizite bei der Festlegung von Auswahlkriterien und den eingesetzten Such- und Auswahlstrategien. Kommt es dennoch zu einer konkreten Zusammenarbeit, scheitert ein erfolgreiches Endergebnis bereits an einer gemeinsamen Zielerklärung und –festlegung. Aufgrund der Kostenfrage fehlt auch die Unterstützung bei der Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz. Kaum werden für die Evaluierung Bewertungskriterien festgelegt.¹²¹

Zwischen diesen beiden Seiten gibt es die in Kapitel 4.2 angesprochene Schnittstelle: die Qualifizierungsberatung. Auch sie weist aktuell noch Defizite auf:¹²²

- Mehr Weiterbildung wird propagiert anstatt auf angemessenem Niveau initiiert.
- Auch hier treten am Markt viele unterschiedliche BeraterInnen mit eigenen Leistungsspektren und ohne erkennbare klare Dienstleistung auf.
- Sie bieten nur das an, was nachgefragt wird. Dabei handelt es sich um Bildungsbedarfsanalysen, Förderberatung, Verkauf oder Vermittlung von Kursen.
- Kaum vorhanden: neue Lernformen, Qualitätssicherung oder Begleitung bei der Umsetzung von Maßnahmen

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass sowohl KMU, als auch externe Know-how-TrägerInnen Veränderungen durchführen müssen, um eine ergebnisorientierte und zielgerichtete Qualitätssicherung in der PE zu erreichen.

5.2 Praxisbericht

Im folgenden Kapitel werden einige der diskutierten Punkte anhand eines Fragebogens überprüft. Die Rolle der Qualifizierungsberatung kann kaum überprüft werden, die Nachfrage nach solcher jedoch schon.

Weisen KMU tatsächlich diese Lücken in ihrer (kaum vorhandenen) PE auf und sind sie sich derer bewusst?

Nachstehende Ergebnisse aus dem Fragebogen erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität bzw. vollständige Richtigkeit einer empirischen Untersuchung. Sie sollen einige der in der Arbeit aufgestellten Thesen untermauern oder widerlegen und die Einstellung der UnternehmerInnen zu PE bzw. Weiterbildung schildern.

¹²¹ vgl. Kailer N./Mugler, J. (1998), S. 179.

¹²² vgl. Baderschneider, A./Diller, F. (2012), S. 35-70.

5.2.1 Fragebogen

In Bezug auf die verwendete Literatur und die darin enthaltenen Feststellungen ergeben sich nachstehende Fragestellungen und Antwortmöglichkeiten:

Welche Konsequenzen sehen Sie in einer fehlenden Personalentwicklung bzw. in fehlender Weiterbildung?

- ☐ Nachteil den Konkurrenten gegenüber
- ☐ Mangel an Fachkräften entsteht
- ☐ den technischen Anforderungen nicht mehr gewachsen sein
- ☐ schlechteres Betriebsklima
- ☐ keine Konsequenzen
- ☐ MitarbeiterInnen verlassen den Betrieb
- ☐ _____

Was sind Ihrer Meinung nach Gründe für fehlende Weiterbildung im Unternehmen?

(1=trifft völlig zu, 2=trifft zum Teil zu, 3=trifft eher nicht zu, 4=trifft gar nicht zu)

- ☐ Betrieb zu klein
- ☐ Zeitmangel
- ☐ Weiterbildung war nicht notwendig
- ☐ Weiterbildungskosten zu hoch
- ☐ Qualifiziertes Personal wurde neu eingestellt
- ☐ mangelnde Motivation der MitarbeiterInnen
- ☐ Weiterbildung gehört in die Freizeit
- ☐ Gut qualifiziertes Personal könnte zur Konkurrenz wechseln

Welche MitarbeiterInnen beschäftigen Sie:

- ☐ ArbeiterInnen ohne Lehrabschluss
- ☐ ArbeiterInnen mit Lehrabschluss ohne Führungsfunktion
- ☐ ArbeiterInnen mit Lehrabschluss mit Führungsfunktion
- ☐ Angestellte ohne Matura ohne Führungsfunktion
- ☐ Angestellte mit Matura ohne Führungsfunktion
- ☐ Angestellte mit akademischem Abschluss ohne Führungsfunktion
- ☐ Angestellte ohne Matura mit Führungsfunktion
- ☐ Angestellte mit Matura mit Führungsfunktion
- ☐ Angestellte mit akademischem Abschluss mit Führungsfunktion

Wenn MitarbeiterInnen Weiterbildungen besuchen, sind dies eher

- ☐ ArbeiterInnen ohne Lehrabschluss
- ☐ ArbeiterInnen mit Lehrabschluss ohne Führungsfunktion
- ☐ ArbeiterInnen mit Lehrabschluss mit Führungsfunktion
- ☐ Angestellte ohne Matura ohne Führungsfunktion
- ☐ Angestellte mit Matura ohne Führungsfunktion
- ☐ Angestellte mit akademischem Abschluss ohne Führungsfunktion
- ☐ Angestellte ohne Matura mit Führungsfunktion
- ☐ Angestellte mit Matura mit Führungsfunktion
- ☐ Angestellte mit akademischem Abschluss mit Führungsfunktion

Wen würden Sie als Hilfe bei Qualifizierungsfragen (Fragen zur Weiterbildung) sehen? (Mehrfachantworten möglich.)

- ☐ SteuerberaterIn
- ☐ Wirtschaftskammer
- ☐ Bildungseinrichtungen (z.B. WIFI, BFI, VHS)
- ☐ UnternehmensberaterIn
- ☐ _____

Welche Aufgaben fallen Ihrer Meinung nach in die Qualifizierungsberatung? (Mehrfachantworten möglich.)

- ☐ Stimulieren der betrieblichen Investitionen in Weiterbildung der MitarbeiterInnen
- ☐ Vermeiden von Fehlinvestitionen
- ☐ Unterstützung bei der sinnvollen Nutzung staatlicher Förderprogramme
- ☐ Sensibilisieren für vorhandene Qualifizierungsreserven (z.B. Ältere, Frauen, Un- und Angelernte)
- ☐ Erstellen von Konzepten zur Nutzung von Qualifizierungsreserven
- ☐ Anbieten von konkreten Weiterbildungsveranstaltungen
- ☐ _____

Wie viel Geld (auch in % Ihres Umsatzes) geben Sie für die Weiterbildung Ihrer MitarbeiterInnen pro Jahr aus?

5.2.2 Befragte Unternehmen

Im Raum Murtal haben Unternehmen aus folgenden Branchen mitgewirkt:

Unternehmen	Branche	Anzahl der MitarbeiterInnen
1	Holz- und Kunststoffverarbeitendes Gewerbe	72
2	Hochbau	70
3	KFZ-Handel und Gewerbe	14
4	Trockenbau	13
5	Handel	12
6	Handel	12
7	Handel mit Landmaschinen	11
8	Handel	9
9	Handel	6
10	Optiker	5
11	Immobilienmakler	4
12	Lebensmittelhandel (BIO)	4
13	KFZ-Handel und Gewerbe	4
14	Blumenbinderei und -handel	2

Ungefähr die Hälfte wurde vom Autor selbst befragt und gab deshalb auch noch persönlich Auskünfte über die derzeitige PE-Lage bzw. die Zusammenarbeit mit externen Know-how-TrägerInnen. Bei allen Unternehmen wurde der Fragebogen entweder von der/dem UnternehmerIn selbst oder von einer/einem StellvertreterIn ausgefüllt.

5.2.3 Ergebnisse der Befragung

Die Antworten ergeben folgendes Bild:

Nachteil den KonkurrentInnen gegenüber	11
Mangel an Fachkräften entsteht	11
den technischen Anforderungen nicht mehr gewachsen sein	9
schlechteres Betriebsklima	4
keine Konsequenzen	0
MitarbeiterInnen verlassen den Betrieb	5

Alle sehen entweder einen Nachteil den KonkurrentInnen gegenüber oder den Mangel an Fachkräften in fehlender Weiterbildung. Einige sehen beides als Problem. Im persönlichen Gespräch wird aber deutlich, dass sich keine/r der UnternehmerInnen im Nachteil sieht, d.h. bei allen optimale Personalentwicklung durchgeführt wird. Ob hier eine kritische Reflexion fehlt oder in den Gesprächen eine notwendige Offenheit fehlt, bleibt unklar. Das Betriebsklima leide jedenfalls kaum unter fehlender PE.

Gründe für fehlende Weiterbildung (Mittelwert):

Betrieb zu klein	2,64
Zeitmangel	2,00
Weiterbildung war nicht notwendig	3,57
Weiterbildungskosten zu hoch	2,36
Qualifiziertes Personal wurde neu eingestellt	2,64
mangelnde Motivation der MitarbeiterInnen	3,50
Weiterbildung gehört in die Freizeit	3,21
Gut qualifiziertes Personal könnte zur Konkurrenz wechseln	2,93

Hier sind sich die Unternehmen einig: Der häufigste Grund für fehlende Weiterbildung ist Zeitmangel. Dass Weiterbildung nicht notwendig ist bzw. die MitarbeiterInnen nicht motiviert sind, wird nicht als Grund angegeben.

Werden höher qualifizierte MitarbeiterInnen bei der Weiterbildung bevorzugt? Ja, zum Teil. Personen ohne Lehrabschluss nehmen kaum an einer Weiterbildung teil, Beschäftigte mit Führungsfunktion jedoch immer. Dies mag daran liegen, dass die Unternehmen auch Lehrlinge beschäftigen, die ohnehin „weitergebildet“ werden. Die erste Zahl zeigt die jeweilige Anzahl der Beschäftigten, die zweite Zahl diejenigen, die davon an Weiterbildungen teilnehmen.

ArbeiterInnen ohne Lehrabschluss	5/2
ArbeiterInnen mit Lehrabschluss ohne Führungsfunktion	13/11
ArbeiterInnen mit Lehrabschluss mit Führungsfunktion	9/9
Angestellte ohne Matura ohne Führungsfunktion	5/4
Angestellte mit Matura ohne Führungsfunktion	8/6
Angestellte mit akademischem Abschluss ohne Führungsfunktion	0/0
Angestellte ohne Matura mit Führungsfunktion	4/4
Angestellte mit Matura mit Führungsfunktion	7/7
Angestellte mit akademischem Abschluss mit Führungsfunktion	2/1

Wer wird als Hilfe bei Qualifizierungsfragen herangezogen?

SteuerberaterIn	2
Wirtschaftskammer	6
Bildungseinrichtungen	10
UnternehmensberaterIn	3
Sonstige	5

Bei den sonstigen werden folgende genannt: LieferantInnen bzw. HerstellerInnen, Netzwerke (bei Franchise), Bücher und Eigeninitiative und der Fachverband.

Laut Literatur muss Qualifizierungsberatung die fünf erstgenannten der unten stehenden Punkte erfüllen. Die UnternehmerInnen erachten folgende Aufgaben als notwendig:

Stimulieren der betriebl. Investitionen in Weiterbildung der MitarbeiterInnen	6
Vermeiden von Fehlinvestitionen	5
Unterstützung bei der sinnvollen Nutzung staatlicher Förderprogramme	6
Sensibilisieren für vorhandene Qualifizierungsreserven	2
Erstellen von Konzepten zur Nutzung von Qualifizierungsreserven	8
Anbieten von konkreten Weiterbildungsveranstaltungen	11

Dieses Ergebnis mag auch an der möglicherweise nicht praxisnahen Fragestellung liegen.

Bei der Beantwortung der letzten Frage (Ausgaben für Weiterbildung) lässt sich kaum etwas Aussagekräftiges feststellen. Vier der Befragten geben Eurobeträge an (von 500,- bis 5000,-), die übrigen liegen zwischen 0,1% bis 2% des Umsatzes. Wobei hier 2% sicher weit über dem Durchschnitt liegen und zu hoch erscheinen.

Weitere Erkenntnisse:

Im Gespräch mit einem Optiker zeigt sich, dass die fachliche Weiterbildung zu einem großen Teil vom Unternehmer selbst durchgeführt wird und der Fokus auch auf fachlicher Weiterbildung liegt. Dies bestätigt sich in den Gesprächen mit den anderen: Der Fragebogen zielt zwar nicht auf die Trennung von fachlicher und persönlicher (d.h. personenbezogen, betrifft soft skills) Weiterbildung ab, im Vordergrund stehen aber immer fachliche Qualifikationen. Deshalb sehen auch die wenigsten ein schlechtes Betriebsklima als Konsequenz von fehlender PE bzw. Weiterbildung.

Der Immobilienmakler ist Franchise-Nehmer und befolgt den Schulungsplan des Netzwerkes bzw. des Franchise-Gebers. Diese Schulungen umfassen sowohl fachliche als auch personenbezogene Weiterbildungen. Er selbst wird somit etwas aus der Verantwortung für seine MitarbeiterInnen gezogen.

Im Handel liegt der Schwerpunkt der Weiterbildungsanbieter bei den LieferantInnen. Sehr oft werden neue Produkte eingeführt bzw. Neuerungen bei bereits vorhandenen Produkten beworben. Hierzu bieten z.B. HerstellerInnen Schulungen und Kurse an, um die VerkäuferInnen besser auf Kundenanfragen einzustellen.

Die Blumenbinderin sieht keine Notwendigkeit in Weiterbildung für ihre MitarbeiterInnen (Anzahl: 2). Gibt es Neuerungen, nimmt sie selbst einen Kurs dafür in Anspruch. Im Allgemeinen lässt sich feststellen, dass die KleinstunternehmerInnen (bis neun MitarbeiterInnen) – die Hälfte der Befragten – weder die Ressourcen noch die Motivation für zusätzliche Weiterbildung aufbringen (wollen).

Alle UnternehmerInnen behaupten von sich ein „gutes System“ in puncto PE und Weiterbildung gefunden zu haben. Dies verstärkt die Forderung, dass die externen Know-how-TrägerInnen, im Speziellen aber die Qualifizierungsberatung auf Defizite und Qualifizierungsreserven hinweisen muss, anstatt auf die Nachfrage am Markt zu reagieren und nur konkrete Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten.

5.3 Maßnahmen und Lösungsansätze

Folgendes Kapitel greift einige der oben genannten Probleme auf und zeigt Lösungsansätze. Verstärkt wird auf die Aufgabe der Qualifizierungsberatung Bezug genommen, da diese als eigenständiges Glied zwischen KMU und BildungsberaterInnen steht und dennoch ein/e externer Know-how-TrägerIn ist.

5.3.1 Qualifizierungsberatung

Qualifizierungsberatung muss ein eigenständiges Arbeitsfeld werden bzw. sein, und Beratungsangebote orientieren sich zukünftig an den Anforderungen der Unternehmen. QualifizierungsberaterInnen sehen die betrieblichen Interessen im Mittelpunkt, auch um eine Plattform für neue Lernformen zu schaffen. Noch handelt es sich bei den BeraterInnen vorwiegend um private UnternehmensberaterInnen; Fachverbände und Kammern folgen. BildungsdienstleisterInnen werden kaum genannt. Da externe Beratungsdienstleistungen für KMU unverzichtbar sind, ist es wünschenswert, nicht nur private BeraterInnen, die aufgrund ihrer besseren Ressourcen- und Kapazitätsausstattung dominant am Markt sind, sondern **Hochschulen und Universitäten** künftig mehr einzubauen. Ein Beispiel dafür sind zielgerichtete Masterstudiengänge in Kooperationen mit Unternehmen.¹²³

Aus Sicht der Qualifizierungsberatung müssen Verbesserungen in Strukturen und Qualität auftreten und ein Professionalisierungsprozess beginnen. Hilfen dazu sind:¹²⁴

- **Internetportal zur Herstellung von Transparenz über AnbieterInnen und Angebote**

Die Marktintransparenz wurde bereits angesprochen. Transparenz ist wichtig für eine Steigerung der Erkennbarkeit von Strukturen. Wenn Beratungsschwerpunkte regional gegliedert auf einem Internetportal erkennbar sind, wird auch die Heterogenität der AnbieterInnen dargestellt und der Zugriff auf diese erleichtert. Ein Bereich kann auch für die BeraterInnen untereinander konzipiert werden, damit auch hier ein Austausch stattfinden kann.

- **Institutionalisierte Netzwerke**

Ein Qualifizierungsberaternetzwerk muss aufgebaut werden. Es besteht zwar aus unterschiedlichen Institutionen mit unterschiedlichen Schwerpunkten, tritt aber nach außen hin einheitlich auf. Eine kontinuierliche Kommunikation unter den AnbieterInnen ermöglicht gute Kooperationspartnerschaften für umfassenden

¹²³ vgl. Döring, O./Turnwald, S. (2007), 7.

¹²⁴ vgl. Baderschneider, A./Diller, F./Döring, O. (2012), S. 62-70.

de Beratungen der KMU. Gewisse Aufnahmeformulierungen für das Netzwerk regulieren den Zugang.

- **Festlegung von Mindeststandards**

Mindeststandards sollen sowohl für das Leistungsspektrum als auch für die Kompetenzen der BeraterInnen festgelegt werden. Das Anforderungsprofil einer/eines QualifizierungsberaterIn/-beraters sieht wie folgt aus:

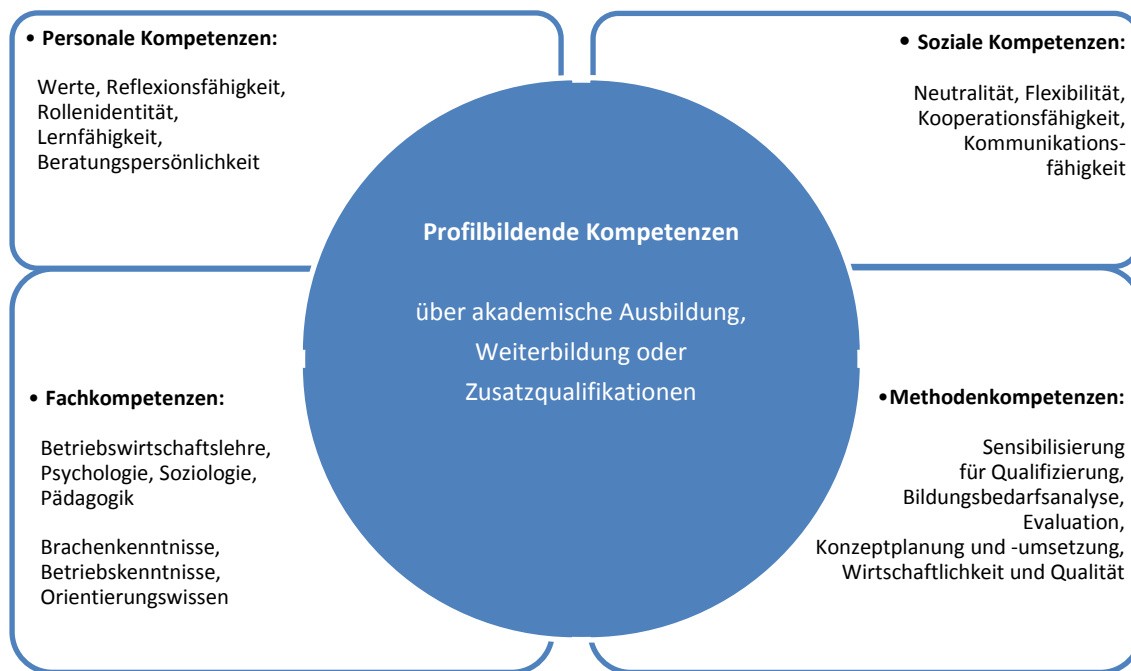


Abbildung 15: Anforderungsprofil einer/eines Qualifizierungsberaterin/-beraters

Für die Umsetzung eines Mindestkompetenzprofils eignet sich ein Kompetenzfeststellungsverfahren, da viele BeraterInnen bestimmte Kompetenzen durch langjährige und einschlägige Berufserfahrung erreicht haben und so modular nachqualifiziert werden können. Die Akzeptanz und Inanspruchnahme von BeraterInnen wird so bedeutend höher und der Schritt von einer unspezifischen und undefinierten Dienstleistung zur Profession ist getan. Ein Berufsverband auf Eigeninitiative von BeraterInnen mit eigenem Berufsbild ist dann ein nächster Schritt.

- **Professionalisierung neuer Beratungsformen**

Neue Beratungsformen per E-Mail, Telefon oder anderen Medien nehmen zu. Diese Medien müssen so gehandhabt werden, dass sie schnell zu einer kompakten Lösung führen. Ein dazu notwendiger Kompetenzaufbau bei den BeraterInnen für einen adäquaten Einsatz solcher Beratungsformen ist Voraussetzung.

- **Bedarfsorientiertes Marketing**

Zwar ist ein Hauptteil der beratenden Tätigkeit die Sensibilisierung von Betrieben, eine aktive Akquise muss dem dennoch vorausgehen. Ein angebotsorientiertes Marketing unterstützt deshalb, weil es eine systematische Ausrichtung der gesamten Strategie nach sich zieht. Die Zugangsstrategien, die Inhalte und das gesamte Leistungsspektrum sind verstärkt mit den Anforderungen und den Bedürfnissen der KMU abgestimmt. Die Ausgangslage der KMU muss hinsichtlich derzeitiger wirtschaftlicher Lage, Einbindung in Netzwerke und Spezifika der Weiterbildung analysiert werden. Dann wird das Angebot der/dem AnsprechpartnerIn (PersonalerIn, GeschäftsführerIn, Führungskraft) unterbreitet. Einerseits können bei der Akquise Netzwerke hilfreich sein, andererseits sind auch Strategien aktiven Zugangs (per E-Mail oder Telefon) sinnvoll. Dabei müssen Nutzen und Mehrwert für das Unternehmen klar herausgearbeitet und die Darstellung des Angebots verständlich kommuniziert werden.

- **Qualitätsstandards für bessere Beratungsprozesse**

Für die Erhöhung von Qualität ist eine Entwicklung übergreifender Qualitätsstandards ein Schritt. Die Verbesserung liegt in der Weiterentwicklung von bereits vorhandenen Beratungsstandards. Diese verschiedenen Standards werden aufgegriffen und zu einem konsensfähigen Rahmen für die Qualitätsorientierung zusammengetragen. Im Mittelpunkt stehen dabei vor allem die Ergebnisse und nicht nur die Prozesse. Dazu werden die vier Qualitätsdimensionen Input, Process, Output und Outcome identifiziert. Zusätzliche Erwartungssicherheit, Vergleichbarkeit und Transparenz werden durch eine Standardisierung von Instrumenten zur Messung von Qualität erreicht. Durch einen so genannten Instrumentenkoffer werden auch die Erkennbarkeit und die Professionalität der Dienstleistung gesteigert. Zertifizierungen und Gütesiegel sind ein nächster Schritt, wenn damit nicht zu hohe Zugangshürden und zu hohe Kosten verursacht werden.

5.3.2 Weiterbildungstransparenz, neue Medien und Synergieeffekte

Weiterbildungsdatenbanken können für InteressentInnen mit Eigeninitiative ein wichtiger Punkt sein. Hier gilt aber auch, dass Unternehmen diese für ihre MitarbeiterInnen nutzen können. Ein Ausbau in Hinblick auf eine Vernetzung von Weiterbildungsdatenbanken ist wünschenswert.

Ein Vergleich zwischen Weiterbildungsangeboten hilft ebenso. Dazu sind durchgeführte Tests z.B. von Stiftung Warentest von Vorteil. Eindeutig bevorzugt sind hier aber die Marktstärksten, was einen Ausbau von Weiterbildungstests zur Folge hat.

Die Professionalisierung von Weiterbildungsberatung wird stärker vorangetrieben. Dies passiert entweder in regionalen Qualifikationszentren oder durch Aus- und Fortbildung an anderen Stellen. Zunehmend wichtiger werden in dieser Hinsicht eine lebenslaufbezogene Beratung, die Förderung von Selbstorganisationsprozessen sowie Kompetenz-

und Orientierungsberatungen. Dazu gehört aber auch das Erfassen jener Personen, die von sich aus nicht unbedingt Bildung suchen bzw. die im Hinblick auf ihr berufliches Umfeld wenig freie Wahl haben. Aufsuchende Beratung oder Bildungskoaching im Betrieb setzen hier an.

Die ansteigende Nutzung von Web 2.0-Anwendungen führt ebenfalls zu einer Verbesserung der Transparenz am Weiterbildungsmarkt. Hierbei ist es besonders wichtig, dass es vor allem im Internet Orientierungshilfen und eine optimierte Kombination von Informations- und Beratungsangeboten gibt. Die Anbieterseite kann davon ebenfalls durch die Ermittlung von Nutzerpräferenzen profitieren und Angebotsoptimierungen durchführen.¹²⁵

Die verhältnismäßig neuen Verfahren der **Bildungstestung** gibt es mittlerweile in Deutschland und der Schweiz in institutionalisierten Formen, in Österreich finden bis dato punktuelle Erhebungen statt. Auch sie sollen zur Erhöhung der Markttransparenz beitragen. Je nach Einrichtung, die Bildungstests durchführt, werden unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt: Erhöhung der Transparenz für Individuen und FördergeberInnen, Optimierung des Angebots oder aber Informationsgewinn bezüglich der Angebotsleistung allgemein, Geschäftsbedingungen, Infrastruktur, Qualifikation der TrainerInnen, Erfahrungen von bisherigen Teilnehmenden, Soll-Ist-Vergleiche hinsichtlich Ankündigung im Kursprogramm und konkrete Umsetzung. Insgesamt werden dadurch direkte Vergleiche von AnbieterInnen und Angeboten erleichtert. Durchgeführt werden diese Tests z.B. von einer eigenen „Bildungstest-Abteilung“ des Stiftung Wartentest Instituts in Deutschland (z.B.: <http://www.test.de/Weiterbildung-im-Langzeitvergleich-Volkshochschulen-selten-schlechter-4402234-0/>) oder der Bewertungsstelle für Weiterbildungsangebote in der Schweiz (www.bfw.ch).¹²⁶

KMU stehen **Zusammenschlüssen** grundsätzlich skeptisch gegenüber, da ein Verlust von Selbstständigkeit befürchtet wird. Des Weiteren sind KMU aufgrund ihres beschränkten finanziellen Spielraumes nicht in der Lage entsprechende Synergiepotentiale durch Akquisitionen zu erschließen. Kooperationen sind dennoch möglich und wichtig. Mehrere Unternehmen können z.B. unter Beratung durch externe BeraterInnen oder TrainerInnen zusammenarbeiten und eine gemeinsame PE-Stelle einrichten. Weitere Möglichkeiten sind die Auswahl von „quasi-internen“ PE-FachspezialistInnen („Steuerberatermodell“), die Zusammenarbeit von mehreren KMU mit einem (regionalen) Großunternehmen („Ankermodell“) oder die Bildung eines informellen (regionalen) Netzwerkes, auf das die KMU bei PE-Fragestellungen zurückgreifen können. Bisher gibt es noch häufig Hemmschwellen solcher Kooperationsangebote, dennoch werden

¹²⁵ vgl. Kuwan, H. (2012), S. 9.

¹²⁶ vgl. Schlögl, P. (2006), S. 8-11.

auch von Anbieterseite Bemühungen gezeigt, diese zu initiieren und in späteren Phasen auf Kompetenzentwicklungsbedarfe einzugehen.¹²⁷

Generell stehen die meisten dem Lernen mit Neuen Medien offen gegenüber. Die Vernetzung mit anderen Unternehmen stößt auf immer größeres Interesse. In diesem Zusammenhang ist eine Kombination von individueller Beratung der einzelnen Unternehmen vor Ort (Qualifizierungsbedarfsanalyse und Bildungsberatung) mit einer Bearbeitung von Lernprogrammen durch die MitarbeiterInnen zielführend. Die Gestaltung der Kurseinheiten ist entweder auf das Unternehmen selbst abgestimmt oder überbetrieblich gewählt. Neue Lerntechnologien werden allmählich und nicht zu rasch eingeführt. Die Nutzung dieser gewinnt zur telematischen Vernetzung an Bedeutung bei:¹²⁸

- KMU in einer bestimmten Region,
- KMU mit BildungsanbieterInnen (Weiterbündungsverbund i.e.S.),
- Vernetzung von Unternehmen, die zusammen einen Cluster bilden, oder von Großunternehmen und deren ZulieferInnen.

Da in KMU einschlägige SpezialistInnen fehlen, ist gerade hier die begleitende Beratung von Externen hinsichtlich neuer Medien und Lerntechnologien notwendig. Speziell schnellwachsende Unternehmen kommen nie zu einem aktuellen Bildungsangebot. Hier ist es wichtig die Etablierung von Vernetzungsangeboten voranzutreiben. Dies kann sich zeigen durch einen Zugriff auf internationale Datenbanken, Erfahrungsaustausch via Internet (auf bestimmten Plattformen), Teleteaching oder Videoconferencing mit vergleichbaren Unternehmen im Ausland.¹²⁹

5.3.3 Chancen für KMU

KMU haben nicht, wie angenommen, große Probleme bei der Suche nach Personal im Führungskräftebereich. Ihre Schwächen liegen in der Rekrutierung von an- und ungelehrten Arbeitskräften und zum Teil von Fachkräften. Grundsätzlich fällt es ihnen aber im Vergleich zu Großbetrieben leichter, offene Stellen nachzubeseetzen.¹³⁰

Döring/Turnwald nennen einige **betriebliche Lernkonzepte**, die an dieser Stelle Erwähnung finden. An der Universität Dresden wurde eine Methode entwickelt, die Aspekte von Wissenserfassung, Wissensaustausch und Wissensintegration verknüpft und zu einem aufgabenbezogenen Informationsaustausch (AI) führt. Die Einsetzbarkeit in der Projektarbeit führt zu einer Qualifizierung von MitarbeiterInnen, die Kosten mög-

¹²⁷ vgl. Kailer, N./Steinringer, J. (2000), S. 45.

¹²⁸ vgl. Kailer, N./Steinringer, J. (2000), S. 53.

¹²⁹ vgl. Kailer, N./Steinringer, J. (2000), S. 54.

¹³⁰ vgl. Döring, O./Turnwald, S. (2007), S. 2.

lichst gering hält. Zudem werden begleitete Lerngruppen angeführt, die eine Form des selbstgesteuerten Lernens darstellen. TeilnehmerInnen tauschen sich über Widerstände und Erfolgsfaktoren aus und unterstützen sich gegenseitig bei Schwierigkeiten im Praxisfeld. BildungsberaterInnen und TrainerInnen unterstützen dabei auf lernpsychologischer und pädagogischer Basis. Am Forschungsinstitut für Betriebliche Bildung wurden in einem speziellen Projekt Unterstützungsprogramme für KMU entwickelt, die auch „lernentwöhnte Beschäftigte“ im Zeitraum von drei Monaten qualifizieren. Dabei werden vor allem die Themenschwerpunkte Arbeitstechniken, BWL und Projektmanagement in den Vordergrund gestellt. E-Learning und Blended-Learning finden immer mehr Beachtung. Ein Projekt, das mehrere Lernformen kombiniert und ebenso vom fbb initiiert wurde, ist „monkey+“. Der Ablauf der Qualifizierungsmaßnahmen soll mit folgender Abbildung gezeigt werden. Ziel ist es u.a. Schlüsselqualifikationen von MitarbeiterInnen in IT-orientierten Arbeitsprozessen zu verbessern.¹³¹

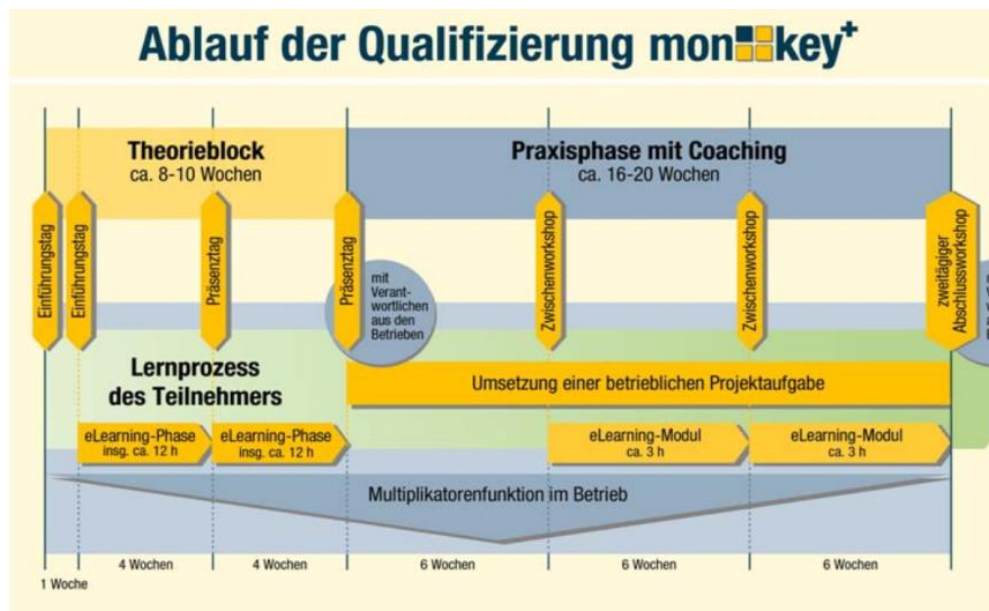


Abbildung 16: Ablauf der Qualifizierung von monkey+

Scheff zählt zusätzlich Qualitätsstufen der PE auf, sodass diese einen relevanten Nutzen für die KMU stiftet:¹³²

1. Keine bewusste und gewollte Einflussnahme auf die Entwicklung des Personals

¹³¹ vgl. Döring, O./Turnwald, S. (2007), S. 7f.

¹³² vgl. Scheff, J. (2008), [online]

2. Einzelmaßnahmen im Personalbereich sind reaktiv. Wenn Qualitätsanstrengungen vorgenommen werden, dann sind diese individuell.
3. Es beginnt eine Koordination einzelner Personalmaßnahmen zwischen den Unternehmensbereichen.
4. Vorherrschen einer typischen Standard-PE: Die PE-Maßnahmen sind zwar aufeinander abgestimmt, finden aber keine strategische Anbindung.
5. Das Maßnahmenbündel ist abgestimmt und ist Ausdruck der (noch passiven) Unternehmensstrategie: Die richtigen Leute mit der richtigen Qualifikation besetzen die richtige Stelle zur richtigen Zeit.
6. Es gibt eine aktive strategische Koppelung: Die Qualifikation wirkt sich auf die Strategie aus.
7. Lernende Organisation: PE ist ein integraler Bestandteil des permanenten unternehmensinternen Willensprozesses und wirkt als Frühwarnsystem.

Daraus ergibt sich ein vielschichtiger Nutzen. Zum einen ergibt sich ein Wettbewerbsvorteil um qualifizierte Human-Ressourcen. Personal wird als Engpassfaktor in der Zukunft gesehen. Zum anderen entsteht eine Förderung selbstgesteuerter Lernprozesse und damit eine Förderung der Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen. Dies wiederum führt zu einem konsequenten Umsetzen von Chancenmanagement und der rechtzeitigen Einleitung von notwendigen Veränderungsprozessen. Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg werden durch eine langfristige, mit der Unternehmensstrategie abgestimmten Human-Ressourcen-Ausstattung gesichert.¹³³

KMU werden sich den Trends der PE anschließen und folgende Veränderungen durchführen:¹³⁴

MitarbeiterInnenweiterbildung	⇒	Strategie der Personalentwicklung
GeneralistInnen-Qualifizierung	⇒	SpezialistInnen-Qualifizierung
Vorrats-Qualifikation	⇒	Just-in-Time Qualifizierung
Fremdsteuerung	⇒	Selbststeuerung
Aufstiegsweiterbildung	⇒	Anpassungsweiterbildung
unternehmensfinanzierte Weiterbildung	⇒	arbeitnehmerInnenfinanzierte Weiterbildung

¹³³ vgl. Scheff, J. (2008), [online]

¹³⁴ vgl. Scheff, J. (2008), [online]

Personale Fokussierung	⇒	Fokus der Unternehmensentwicklung
Maßnahmenzentriertheit	⇒	Strategiezentriertheit

Lösungsansätze lassen sich aus verschiedenen Richtungen feststellen: Zum Teil werden konkrete Maßnahmenpläne vorgestellt (Döring/Turnwald 2007) oder auch nur notwendige Schritte (Scheff 2008) angeführt. Neben einer sinnvollen Nutzung der Neuen Medien auf Nachfragerseite gilt es eine klare Definition der Angebotsseite aufzustellen, damit hier ein einheitliches Berufsbild (der Qualifizierungsberatung) bei externen Know-how-TrägerInnen entsteht. Die Umsetzung dieser Lösungsansätze obliegt dennoch in erster Linie den KMU selbst. Der Handlungsbedarf aus Sicht der Unternehmen scheint im Moment (noch) nicht sehr groß zu sein.

6 Zusammenfassung

Personalentwicklung ist eine spezielle Herausforderung für KMU. Die Zahl der bisher inaktiven Unternehmen ist enorm. Es herrschen wenig systematische Qualifizierungsplanung und wenig systematisch eingesetzte Messinstrumente vor, um einen Nutzen von Bildungsmaßnahmen festzustellen. Produktionsprozesse sind oft Anlass für eine passive, reaktive Verknüpfung von betrieblicher Weiterbildung und strategischen Unternehmenszielen. Trotzdem kann eine Umwandlung von Defiziten in Vorteile erreicht werden. Kooperative Methoden und ein erhöhter Einsatz von modernen, arbeitsplatznahen und selbstorganisierten Lernformen erzielen einen erhöhten Output bei den MitarbeiterInnen im Vergleich zu dem damit verbundenen Aufwand. Die MitarbeiterInnen können oft mit Eigenexpertise und im Zuge des Arbeitsprozesses qualifiziert und weitergebildet werden. Doch dafür fehlt vielen KMU noch die Sensibilisierung für das Thema. Fördergelder und Unterstützungshilfen bleiben so oft ungenutzt, da ein Mangel an Information und Organisation vorherrscht. Fachverbände, Kammern und BeratungsdienstleisterInnen können hierzu viel beitragen. Eine Qualifizierungsberatung für die Zukunft ist unabdingbar, damit eine Vermittlung zwischen Nachfrage-Seite (KMU) und Angebots-Seite (z.B. BildungsberaterInnen) stattfinden kann.¹³⁵

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass das PE-Problem von KMU die Forschung und Literatur seit längerer Zeit beschäftigt, die Ergebnisse der Untersuchungen aber noch keinen Fortschritt in den letzten zehn Jahren erkennen lassen. Obwohl Österreich und Deutschland getrennt zu betrachten sind, liefern die Autoren im Gros dieselben Ansatzpunkte. Unterschiede in neueren Untersuchungen (wieder in Deutschland) lassen sich lediglich bei einigen wenigen Punkten feststellen.

Kapitel 2 beleuchtete neben der Begrifflichkeit von Personalentwicklung und betrieblicher Weiterbildung die Motivationslagen von MitarbeiterInnen und Unternehmen für Weiterbildung. Für die MitarbeiterInnen selbst gelten Lernfreude, berufliche Kontakte, eine erhöhte Beschäftigungsfähigkeit und die geforderte Anpassung an veränderte Anforderungen als Motivationspunkte. Die Weiterbildungsteilnahme ist dadurch stark vom subjektiv erwarteten Nutzen der Teilnehmenden abhängig. Auch bildungspolitische Anreize wie Prämien oder Bildungsschecks sind Motoren für eine erhöhte Teilnahme. Aus Sicht der Unternehmen werden vor allem zentrale LeistungsträgerInnen weitergebildet bzw. jene, die den Geschäftserfolg erheblich beeinflussen. Werden neue Arbeitskräfte rekrutiert, profitieren solche Unternehmen, die bereits eine hohe Weiterbildungsbeteiligung aufweisen.

¹³⁵ vgl. Döring, O./Turnwald, S. (2007), S. 9.

Wie effiziente betriebliche Weiterbildung aussehen kann, zeigt Kapitel 3.3 mit einer Best-Practice-Untersuchung. In der Schweiz wurden dafür verschiedene Betriebe in Typen eingeteilt, die je nach Handhabung von Weiterbildungsmaßnahmen in Bezug auf Zukunftsperspektiven und Kooperationen Schwerpunkte aufweisen: Typ 1: organisationsorientierte Betriebe, Typ 2: Defizit-ausgleichende, mitarbeiterorientierte Betriebe, Typ 3: problemlösend-bedarfsorientierte Betriebe, Typ 4: aufgaben- und kundenorientierte Betriebe. Trotz der Vorteile von KMU (z.B. einfache Organisationsstruktur, Flexibilität, Nähe zu KundInnen) führen sie noch immer keine gute PE durch bzw. hinken bei betrieblicher Weiterbildung den „Großen“ hinterher. Die häufigsten Gründe dafür sind Zeitmangel, die fehlende Größe des Betriebes und zu hohe Weiterbildungskosten.

Kapitel 4 behandelt die Rolle der externen Know-how-TrägerInnen. Diese bleibt vielfach undurchsichtig. Zum einen sind die am Markt stärksten auch am bekanntesten, erfüllen aber nicht die Aufgaben einer guten Qualifizierungsberatung. VHS, WIFI und BFI bieten sehr vieles an, reagieren aber meist auf die Nachfrage der KMU. Qualifizierungsberatung hingegen ist mehr: Sie begleitet die Unternehmen und bietet folgendes Leistungsspektrum an: Evaluation, Umsetzung der Maßnahmen, Konzeptentwicklung, Analyse von Bildungsbedarf, Sensibilisierung von Betrieben.

Kapitel 5 erläutert die zum Teil in Kapitel 4 angeführten Probleme. Die Kooperation zwischen KMU und externen Know-how-TrägerInnen funktioniert nicht richtig. Dafür liegen Gründe in KMU vor: Fehlende PE-SpezialistInnen, Qualifizierungsmaßnahmen passieren „ad hoc“, Personalentwicklung wird auf Weiterbildung reduziert, nicht alle Mitarbeitergruppen werden von PE erfasst. Die AnbieterInnen selbst, zumeist die Bildungseinrichtungen, die Weiterbildung anstatt Qualifizierungsberatung anbieten, reagieren auf Nachfrage anstatt selbst das Angebot zu verändern.

Der in Kapitel 5.2 angeführte Praxisbericht entspricht zwar nicht den wissenschaftlichen Vorgaben für eine repräsentative Umfrage, zeigt aber viele Gesichtspunkte der zuvor behandelten Kapitel auf und lässt – vor allem in persönlichen Gesprächen – erkennen, dass eine konkrete Auseinandersetzung mit der Rolle der externen Know-how-TrägerInnen fehlt bzw. eine Reflexion über eigene PE selten stattfindet.

Kapitel 5.3 zeigt Lösungsansätze in der Qualifizierungsberatung, aber auch in Weiterbildungstransparenz, neuen Medien und der Nutzung von Synergieeffekten. Als Abschluss wird ein betriebliches Lernkonzept skizziert und notwendige Veränderungen bzw. Trends in der PE angeführt.

Als Fazit der Arbeit kann festgestellt werden, dass Qualifizierungsberatung mit dementsprechendem Berufsbild und für KMU attraktiven Angeboten eine Schnittstelle bieten kann, die eine effiziente PE mit dem Schwerpunkt auf betrieblicher Weiterbildung für KMU möglich macht.

Literaturverzeichnis

- Baderschneider, Ariane/Diller, Franziska/Döring, Ottmar (2012):* Qualifizierungsberatung auf dem Prüfstand: Status quo und Handlungsempfehlungen, in: Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.): Qualifizierungsberatung in KMU - Förderung systematischer Personalentwicklung, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, S. 35-72.
- Bundesförderungsinstitut (2013):* Kennzahlen des Bildungsförderungsinstitutes, URL: http://www.bfi.at/ueber_uns/kennzahlen/, (20.04.2013)
- Claaßen, Nicola (2008):* Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen, 1. Aufl., CT Salzwasser-Verlag GmbH & Co. KG, Paderborn.
- Döring, Ottmar (2012):* Qualifizierungsreserven durch Weiterbildung mobilisieren, in: InfoForum. Aktuelles aus dem Forschungsinstitut Betriebliche Bildung - online, Ausgabe 1/12, URL: www.f-bb.eu/.../tx_fbbnewsletterarchiv/f-bb_InfoForum_1.2012.pdf, (15.01.2013)
- Döring, Ottmar/Turnwald, Sven (2007):* Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen, in: BIBB Bundesinstitut für Berufsbildung - online, Dokumentation 5. Fachkongress 2007, URL: www.f-bb.de/uploads/tx.../Fachartikel_PE_in_KMU_Doering.pdf, (15.01.2013)
- Frei, Vreni/Türtscher, Johannes (1998):* Einsatz interner Fachtrainer für die betriebliche Aus- und Weiterbildung, in: Biehal, Franz/Kailer, Norbert/Schrems, Berta (Hrsg.): Personalentwicklung in Praxisfällen, Linde Verlag, Wien, S. 180-218.
- Gerhards, Christian/Mohr, Sabine/Troltsch, Klaus (2012):* Erhöht Fachkräftemangel die Weiterbildungsbeteiligung von Betrieben?, in: BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 41. Jg. 2012, Heft 1, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 19-22.
- Görlitz, Katja/Tamm, Markus (2012):* Mobilisierung von Erwerbstätigen zur Teilnahme an beruflicher Weiterbildung durch die Bildungsprämie, in: BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 41. Jg. 2012, Heft 1, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 27-34.
- Kailer, Norbert (1995):* Personalentwicklung und Weiterbildung in Österreich. Empirische Ergebnisse und Entwicklungstendenzen, in: Kailer, Norbert (Hrsg.): Personalentwicklung in Österreich: Konzepte und Praxisbeispiele von Unternehmen und aus der öffentlichen Verwaltung, Linde Verlag, Wien, S. 335-373.

- Kailer, Norbert/Mugler, Josef (1998):* Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen: Konzepte, Praxiserfahrungen, Entwicklungsperspektiven, Linde Verlag, Wien.
- Kailer, Norbert/Steinringer, Johann (2000):* Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben. Bedarfe und Trends in einer dynamisierten Wirtschaft, in: AMS report 15 - online, URL: www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSReport15.pdf, (31.10.2012)
- Kailer, Norbert/Stockinger, Alexander (2007):* Betriebliche Kompetenzentwicklung in Kleinbetrieben. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung in Oberösterreich. Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Linz.
- Kodex des österreichischen Rechts (2011):* Steuergesetze, Linde Verlag, Wien.
- Kolb, Meinulf/Burkart, Brigitte (Mitarb.)/Zundel, Frank (Mitarb.) (2010):* Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Kuwan, Helmut (2012):* Weiterbildungstransparenz und Weiterbildungsberatung, in: BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 41. Jg. 2012, Heft 1, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 6-9.
- Mühge, Gernot (2011):* Betriebliche Beschäftigungssicherung durch interne Personalvermittlung, in: WSI Mitteilungen, Ausgabe 1/11, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf, S. 69-75.
- Pichler, J. Hanns/Pleitner, Hans Jobst/Schmidt, Karl-Heinz (2000):* Management in KMU: Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen, 3. Aufl., Verlag Paul Haupt Bern, Stuttgart, Wien, Haupt.
- Pleitner, Hans Jobst (1995):* Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft. Ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner, hrsg. von J. Mugler, K.-H. Schmidt unter Mitarbeit von M. Habersaat, Berlin.
- Priebe, Andreas (2007):* Nachhaltige Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen - Versuch einer Annäherung vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld.
- Programm der Volkshochschulen Steiermark (2013),* URL: <http://www.vhsstmk.at/PDF/Graz-Stadt.pdf>, (20.04.2013)
- Rosenblatt, von Bernhard (2012):* Das Beteiligungsgefälle in der betrieblichen Weiterbildung nach Unternehmensgröße und Beschäftigtengruppen, in: Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.): Qualifizierungsberatung in KMU - Förderung sys-

- tematischer Personalentwicklung, W. Bertelmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, S. 17-33.
- Scheff, Josef (1997)*: Kooperationen von KMU und externen Know-how-Trägern - Impulse für eine Qualitätsdiskussion: erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ), Heft 8, S. 127-130.
- Scheff, Josef (1998)*: Die Rolle externer Know-how-Träger im Rahmen des Wissensmanagements in KMUs – auch ein Frage des Lobbyismus, in: Scheff, Josef/Gutschelhofer, Alfred (Hrsg.): Das Lobbymanagement: Chancen und Risiken im Wirtschaftsgefüge, Linde Verlag, Wien, S. 109-138.
- Scheff, Josef (2007)*: Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen, Personalentwicklungstagung online, URL:
http://obersteiermark.at/joomla/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=53 (24.03.2013)
- Schlögl, Peter (2006)*: Informationsasymmetrien am Weiterbildungsmarkt: Eine Herausforderung für Nachfragende und Beratung gleichermaßen, in: Weiterbildung, Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends (vormals GdWZ), Köln, 02/2006, S. 8–11.
- Schmid, Kurt (2008)*: Zum Nutzen der Weiterbildung. Individuelle Weiterbildungserträge am Beispiel von WIFI-Kursen, ibw-research brief, Ausgabe 48, November 2008, online, URL: [ibw_Studie_NutzenderWeiterbildung_21333_DE.pdf](#)
- Statistik Austria (2013)*: Betriebliche Weiterbildung, Website der Statistik Austria, URL:
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/erwachsenenbildung_g_weiterbildung_lebenslanges_lernen/betriebliche_weiterbildung/index.html, (31.1.2013)
- Stopp, Udo (2004)*: Betriebliche Personalwirtschaft: Zeitgemäße Personalwirtschaft - Notwendigkeit für jedes Unternehmen, 26. Aufl., expert verlag, Renningen.
- Striewe, Frank/Schwering, Markus G. (2011)*: Partizipation und Belastung von Unternehmensberatern - Empirische Befunde zu den Risiken und Nebenwirkungen "wissensintensiver Arbeit", in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 20. Jg. 2011, Heft 2, Lucius, Stuttgart, S. 75-93.
- Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin (2009)*: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 6. Aufl., Gabler, Verlag, Wiesbaden.
- Walter, Marcel/Müller, Normann (2012)*: Nutzen beruflicher Weiterbildung. Was Beschäftigte erwarten und was sie zur Teilnahme motiviert, in: BWP Berufsbildung

in Wissenschaft und Praxis, 41. Jg. 2012, Heft 1, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 10-15.

Weil, Markus/Gonon, Philipp/Schläfli, Andre/Hotz, Hans-Peter (2007): Best-Practice-Weiterbildung in KMU: Eine Befragung von Deutschschweizer KMU - Weiterbildungsverantwortlichen zur Strategien, Lernformen und Kooperationen in der Weiterbildung, SVEB, Zürich, URL:
http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/shop/Best_Practice_WB_KMU.pdf, (04.0.42013)

Wickel-Kirsch, Silke/Janusch, Matthias/Knorr, Elke (2008): Personalwirtschaft: Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Wirtschaftsförderungsinstitut (2013), URL:
<http://www.wifi.at/DE/%C3%9Cber%20uns/WIFI%20%C3%96sterreich/WIFI+%C3%96sterreich.aspx>, (20.04.2013)

Wirtschaftskammer Österreich (2013): Beschäftigungsstatistik, Website der Wirtschaftskammer Österreich, URL:
http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=630659&dstid=17, (21.2.2013)

Wirtschaftskammer Österreich (2013): Klein- und Mittelbetriebe in Österreich, Website der Wirtschaftskammer Österreich, URL:
http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AnglID=1&StlID=527514&DstlID=17, (21.2.2013)

Zwick, Thomas (2012): Effektivität der Weiterbildung aus Sicht älterer Beschäftigter, in: BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 41. Jg. 2012, Heft 1, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 15-19.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Spielberg, am 15. Juni 2013

Harald Baumgartner